

Hubungan gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru Madrasah Ibtidaiyah Swasta Annur Medan Labuhan

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam Pada Program Studi Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

VERIYANI GEMA SARI SEMBIRING

NIM 92214033289



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SUMATERA UTARA
MEDAN
2016**



**Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala
Madrasah dan Pola Komunikasi Organisasi
dengan Motivasi Kerja Guru MIS Annur
Medan Labuhan.**

Veriyani Gema Sari Sembiring

NIM : 92214033289
Program Studi : Pendidikan Islam (Konsentrasi MPI)
No. Alumni :
IPK : 3,70
Pembimbing I : Prof. Dr. Haidar Putra Daulay, MA
Pembimbing II : Dr. Khadijah, MA
Nama Orang Tua
 a. Ayah : (Alm) Muhammad Sembiring
 b. Ibu : Sabaiyah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1)Apakah ada hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru di MIS Annur Medan Labuhan? (2)Apakah ada hubungan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru di MIS Annur Medan labuhan? (3)Apakah ada hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru di MIS Annur Medan Labuhan.

Tujuan penelitian ini adalah: (1)Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru; (2)Untuk mengetahui hubungan antara pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru; (3)Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru.

Metode penelitian ini adalah penelitian kuantitatif korelasi. Populasi penelitian adalah guru MIS Annur Kecamatan Medan Labuhan yang berjumlah 33 orang. Sampel yang digunakan berjumlah 33 orang yang diambil dengan menggunakan total sampling. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner Skala Likert untuk ketiga variabel. Data penelitian ini dianalisis menggunakan korelasi dan regresi untuk menguji hubungan persepsi gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi dengan motivasi kerja guru.

Hasil analisis data menunjukkan: (1) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan. Koefisien korelasi yang diperoleh adalah 0,394 dengan level signifikan alpha sebesar 0,05. (2) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan. Koefisien korelasi yang diperoleh 0,476 dengan level signifikan alpha sebesar 0,05. (3) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi secara bersama sama dengan motivasi kerja. Koefisien korelasi yang diperoleh adalah 0,589 dengan level signifikansi alpha sebesar 0,05. Persamaan regresi yang diperoleh adalah $\hat{Y} = 0,375 + 0,361X_1 + 0,806X_2$.



**The Relationship Principal Leadership Styles and
The Pattern of Organizational Communication with
Work Motivation of Teachers MIS Annur Medan
Labuhan**

Veriyani Gema Sari Sembiring

NIM : 92214033289
Study Program : Islamic of Education
Alumni Number :
GPA : 3,70
Advisor I : Prof. Dr. Haidar Putra Daulay, MA
Advisor II : Dr. Khadijah, MA
Name : Veriyani Gema Sari Sembiring
Place/Date of Birth : Medan / 09 Februari 1988
Name of parents
a. Father : (Alm) Muhammad Sembiring
b. Mother : Sabaiyah

The problem of research in this study: (1) Was there the relationship of principal leadership style with work motivation of teachers in MIS Annur Medan Labuhan? (2) Was there the relationship of pattern organizational communication with work motivation of teachers in MIS Annur Medan Labuhan? (3) Was there the relationship of principal leadership styles and the pattern of organizational communication with work motivation of teachers in MIS Annur Medan Labuhan?

The purposes of this study was: (1) To know the relationship of principal leadership style with work motivation of teachers; (2) To know the relationship of pattern organizational communication with work motivation of teachers; (3) To know the relationship of principal leadership style and the pattern of organizational communication together with work motivation of teachers.

The research method is quantitative correlation study. The population of this research were teachers of MIS Annur Medan Labuhan, totaling 33 people. The sample was taken 33 people by using total sampling method. The instrument used to collect was questionnaire Likert Scale for all variables. Data were analyzed using correlation and regression to examine the relationship of principal

leadership style and pattern of organizational communication with work motivation of teachers.

The result of data analysis found that: (1) There is a positive and significant relationship of principal leadership style with work motivation of teachers MIS Annur Medan Labuhan. The correlation coefficient obtained was 0,394 with a significant level alpha of 0,05. (2) There is a positive and significant relationship of pattern organizational communication with work motivation of teachers MIS Annur Medan Labuhan. The correlation coefficient obtained was 0,476 with a significant level alpha of 0,05. (3) There is a positive and significant relationship of principal leadership style and the pattern of organizational communication together with work motivation of teachers MIS Annur Medan Labuhan. The correlation coefficient obtained was 0,589 with a significant level alpha of 0,05. The regression equation obtained is $\hat{Y} = 0,375 + 0,361X_1 + 0,806X_2$.



تصورات حول علاقات أسلوب رئاسة رئيس المدرسة و أنماط الاتصال التنظيمية الدافع بنشاط المدرسين.

فريان كيما ساري سمبيرغ

نمرة القائد : 92214033289
التخصص الدراسية : التربية الاسلامية
نمرة الخريج :
النتيجة : 3,70
المشرف I : فروفيسور هيدار فوتري دولاي الماخستير
المشرف II : الدكتور خديجة الماخستير
الولدين : محمد سمبيرغ
سبياح

صياغة المشكلات في هذا البحث هي : (1) هل تتعلق نشاط المدرسين
بأسلوب رئاسة رئيس المدرسة النور الابتدائية الإسلامية؟ (2) هل تتعلق نشاط
المدرسين بنمط الاتصالات التنظيمية و (3) هل تتعلق أسلوب رئاسة رئيس
المدرسة و أنماط الاتصال التنظيمية الدافع بنشاط المدرسين في المدرسة
الإبتدائية النور الإسلامية.

الأهداف من هذا البحث هي : (1) لمعرفة علاقة نشاط المدرسين
بأسلوب رئاسة رئيس المدرسة النور الابتدائية الإسلامية, (2) لمعرفة علاقة
نشاط المدرسين بنمط الاتصالات التنظيمية و (3) لمعرفة علاقة أسلوب رئاسة
رئيس المدرسة وأنماط الاتصالات التنظيمية الدافع بنشاط المدرسين في مدرسة
النور الإسلامية.

الطريقة المختار لهذه البحث هي الطريقة المتلازم الكمي. وعدد السكان
33 مدرسين المدرسة النور الإسلامية المنطقة ميدان لبوهان استخذ بطريقة
العينات. الاداة لجمع المعطيات هي الإستطلاع وسيلة ليكرت لمتغير الثلاث.

معطيات البحث حلت بطريقة الإتصالات و التراجع لإختبار اتصالات ادراك
رئاسة الرئيس المدرسة و نمط الإتصالات و نشاط العمل المدرسين.

فالنائج من نظريات هذا البحث: (1) بين نشاط المدرسين واسلوب رئاسة
رئيس المدرسة النور الابتدائية الاسلامية علاقة ايجابية. وعلاقة كونيڤيسيونية
تحصل على قدر 0,394 مع تمام الدرجة الالفائية بقدر 0,05 و (2) بين نشاط
المدرسين ونمط الاتصالات التنظيمية علاقة ايجابية. علاقة كونيڤيسيونية تحصل
على قدر 0,476 مع تمام الدرجة الالفائية بقدر 0,05 و (3) بين اسلوب رئاسة
رئيس المدرسة وانماط الاتصالات التنظيمية الدافع بنشاط المدرسين في مدرسة
النور الاسلامية. علاقة ايجابية. وعلاقة كونيڤيسيونية تحصل على قدر 0,589
مع تمام الدرجة الالفائية بقدر 0,05

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Kata Pengantar	vii
Pedoman Transliterasi	xi
Daftar Isi	xv
Daftar	
Tabel	xviii
Daftar Gambar	xx
Daftar Lampiran	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
A.....	L
atar Belakang Masalah	1
B.....	I
identifikasi Masalah	8
C.....	B
atasan Masalah	8
D.....	R
umusan Masalah	9
E.....	T
ujuan Penelitian	9
F.....	M
manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN TEORI	11
A.....	K
erangka Teori	11

1.	M
otivasi Kerja	11
1.1	P
engertian Motivasi dan Motivasi Kerja.....	11
1.2	F
aktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	14
1.3	T
eori Motivasi Kerja	16
2.	K
omunikasi Organisasi	21
2.1 Pengertian Komunikasi dan Organisasi	21
2.2 Konsep Komunikasi dalam Islam	24
2.3 Pola Komunikasi Organisasi	27
2.4 Faktor Penunjang dan Penghambat Komunikasi Organisasi	34
3. Kepemimpinan	36
3.1 Pengertian Kepemimpinan	36
3.2 Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam.....	37
3.3 Gaya Kepemimpinan	40
B. Penelitian yang Relevan	51
C. Kerangka Berpikir	53
D. Hipotesis Penelitian	57
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	58
A. Jenis Penelitian	58
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	58
C. Populasi dan Sampel Penelitian.....	59
1. Populasi	59
2. Sampel	60
D. Operasional Variabel Penelitian	60
1. Variabel Penelitian	60
2. Defenisi Operasional	60
E. Instrumen Pengumpulan Data	62

F. Ujicoba Instrumen.....	65
1. Uji Validitas Instrumen	65
2. Uji Reliabilitas Instrumen.....	67
G. Teknik Analisis data	68
1. Deskripsi data Penelitian	68
2. Uji Kecenderungan Variabel	69
3. Pengujian Persyaratan Analisis	70
4. Pengujian Hipotesis	70
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	72
A.....	D
deskripsi Data.....	72
1.	D
ata Gaya kepemimpinan Kepala madrasah	72
2.	D
ata Pola Komunikasi Organisasi	74
3.	D
ata Motivasi Kerja Guru.....	75
B.....	T
ingkat Kecenderungan Variabel.....	76
C.....	U
ji Persyaratan Analisis.....	81
1.	U
ji Normalitas.....	81
2.	U
ji Homogenitas	82
3.	U
ji Independent Variabel Bebas	83
4.	U
ji Linieritas	84
D.....	P
engujian Hipotesis.....	85

E.....	T
emuan Penelitian.....	95
F.....	P
embahasan Hasil Penelitian	96
G.....	K
eterbatasan Penelitian.....	99
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	100
A.....	K
esimpulan	100
B.....	I
mplikasi Hasil Penelitian	101
C.....	S
aran.....	102
Daftar Pustaka	103
Lampiran	106

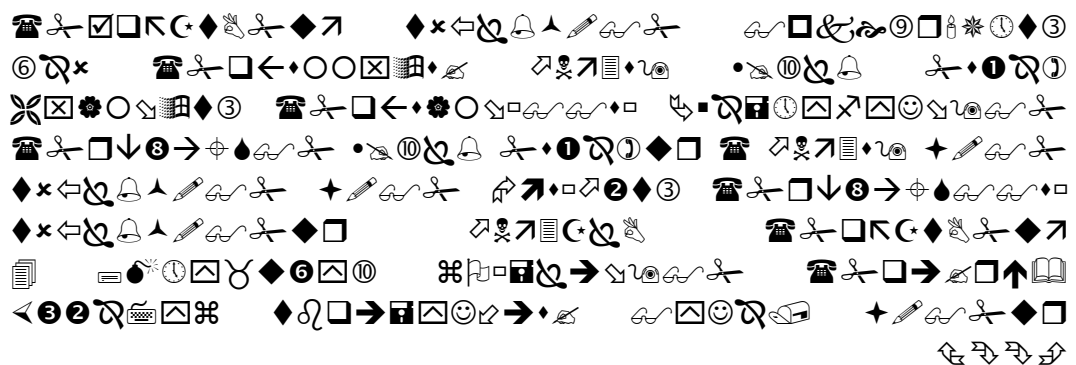
BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat signifikan dalam kehidupan. Pendidikan juga memengaruhi dalam pembentukan karakter dan kepribadian seseorang dalam mencapai kelangsungan hidup agama yang berlandaskan Alquran Hadis dan hidup bangsa dan negara yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Pentingnya pendidikan tersebut telah dinyatakan secara eksplisit dalam Undang-Undang Dasar 1945 dengan suatu pernyataan bahwa:

“Tiap-tiap warga negara berhak mendapat pembelajaran.” Melalui Undang-Undang No.20 Tahun 2003 pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan pendidikan nasional agar setiap warga negara mempunyai peluang yang sama dalam memperoleh pendidikan.¹

Agama Islam adalah agama yang menjunjung tinggi ilmu pengetahuan. Ayat Alquran yang pertama diturunkan memiliki aspek yang sangat transparan dalam pemahaman kependidikan, yakni perintah untuk membaca bagi Rasulullah dan perintah tersebut dilakukan secara berulang-ulang dengan menyebutkan bentuk pengajaran yang disandarkan pada Allah. Islam juga meninggikan derajat bagi orang yang berilmu, hal ini tertuang dalam kitab suci Alquran surah Al-mujaddalah ayat 11, yaitu:²



Artinya: “Hai orang-orang yang beriman apabila dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majelis”, maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: “berdirilah kamu”, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Rasulullah juga berpandangan bahwa pentingnya ilmu pengetahuan adalah sebagai sarana untuk mencari kesejahteraan dunia dan akhirat, hal ini diperkuat dengan sebuah hadis yang artinya³:

¹ Kumpulan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, 2007) h. 80

² Alquran dan Terjemah Departemen Agama RI (Bandung: Syamil Quran, 2007) h. 543

³ Muhammad bin Ismail Abū Abdullāh Bukhari, *Ṣahīh Bukharī*, Tahqīq Mustafa Dīb al-Bagā (Beirut: Dar Ibn Kaṣīr, 1987, Juz VI. Cet. III), h. 552

“Barang siapa menginginkan kebahagiaan dunia hendaknya ia mengetahui ilmunya, barang siapa menginginkan kebahagiaan akhirat hendaknya ia mengetahui ilmunya, dan barang siapa menghendaki kedua-duanya (kebahagiaan dunia dan akhirat) hendaknya ia harus mengetahui ilmunya.”(HR. Bukhari)

Pentingnya Ilmu pengetahuan di dalam Islam menghantarkan pendidikan Islam ke jenjang yang lebih formal. Dalam sistem pendidikan nasional, pendidikan Islam diakui keberadaannya yang dibagi kepada tiga hal. Pertama, pendidikan Islam sebagai lembaga; kedua, pendidikan Islam sebagai mata pelajaran; dan ketiga, pendidikan Islam sebagai nilai (*value*).⁴ Pendidikan Islam sebagai lembaga yaitu diakuinya madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam formal yang setara dengan sekolah. Pendidikan Islam sebagai mata pelajaran, yakni diakuinya keberadaan pelajaran agama Islam di sekolah-sekolah dan madrasah-madrasah. Sedangkan pendidikan Islam sebagai nilai yakni terdapat seperangkat nilai-nilai Islam dalam sistem pendidikan nasional.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan umum maupun pendidikan Islam terkait dengan unsur-unsur pendidikan di dalamnya dan manajemen yang diterapkan. Sekolah/madrasah sebagai lembaga pendidikan tentu memiliki beberapa komponen atau unsur pendidikan di dalamnya di antaranya ialah pendidik dan tenaga kependidikan. Diterangkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 bab VI tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pasal 35 bahwa SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat dengan SMA/MA atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah.⁵

Komponen-komponen yang terdapat di dalam suatu lembaga pendidikan tentu memiliki peran yang sama pentingnya dalam terselenggaranya proses pendidikan sesuai yang diharapkan. Namun, tentu saja dalam pelaksanaan

⁴ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014), h. 10

⁵ Kumpulan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, 2007) h. 159

pendidikan, ada beberapa komponen yang memiliki peran langsung dan peran tidak langsung. Misalnya kepala madrasah dan guru merupakan komponen yang langsung pengaruhnya kepada kegiatan dan proses belajar yang menjadi contoh dan pendidik bagi para siswa.

Sebuah madrasah atau sekolah Islam yang notabenenya mempunyai tiga hal yang telah diuraikan di atas diharapkan mampu menghasilkan peserta didik yang baik dan berprestasi baik dibidang akademik maupun dibidang spiritual. Berhasil tidaknya *output* yang dalam hal ini adalah peserta didik sedikit banyaknya dipengaruhi oleh tenaga pendidik (guru). Sebuah madrasah favorit dengan prestasi yang bagus sudah tentu memiliki guru yang berkualitas sebab seorang pendidik (guru) merupakan ujung tombak dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Seorang guru wajib melakukan tugas dengan sebaik-baiknya agar peserta didik mampu memahami isi pelajaran dan terutama mengaplikasikannya dalam kehidupan. Di tangan guru terletak semua kegiatan pokok dalam proses belajar mengajar, seperti menentukan tujuan pembelajaran, memilih materi yang sesuai dengan kemampuan siswa, mempersiapkan strategi belajar yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Guru juga bertanggung jawab dalam mengatur, mengarahkan dan menciptakan suasana yang kondusif bagi siswa untuk belajar. Selain itu, guru juga harus menyiapkan seperangkat administrasi kelas seperti rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), absensi, nilai dan lain sebagainya. Kegiatan-kegiatan ini semua akan dapat berjalan lancar apabila guru memiliki kemampuan dan motivasi kerja yang baik.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab I Pasal I bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.⁶

Guru yang profesional dalam mendidik dan mengerjakan tugas-tugas administrasinya akan berupaya sebaik-baiknya dalam mengerjakan pekerjaannya.

⁶ *Ibid*, h. 73

Dalam mengerjakan segudang tugas-tugasnya maka diperlukan motivasi kerja yang tinggi dalam diri seorang guru, baik motivasi secara internal maupun motivasi secara eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri manusia yang meliputi (a) Harapan, (b) Kebutuhan, (c) Persepsi mengenai diri sendiri, (d) Kepuasan kerja, (e) Harga diri dan prestasi. Sedangkan Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri manusia yang meliputi: (a) Kelompok kerja, (b) Situasi lingkungan, (c) Sistem imbalan, (d) Jenis dan sifat pekerjaan.⁷

Abraham Sperling dalam Saefullah mendefenisikan motivasi sebagai kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*), diakhiri dengan penyesuaian diri.⁸ Motivasi memiliki dimensi yang berlangsung lama, sebagai ukuran seseorang untuk mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai target yang diinginkan. Perubahan yang hendak dilakukan oleh manusia melalui manajemen diri tentu harus didorong oleh motivasi yang kuat. Artinya, kinerja manusia dalam meraih kesuksesan dengan kerja maksimal, harus termotivasi agar tidak berhenti sebelum tujuan tercapai. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat diartikan sebagai kondisi yang membangkitkan, mengarahkan serta memelihara perilaku hubungan langsung dengan lingkungan kerja.

Dalam lingkungan pendidikan, motivasi kerja para guru dapat diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja di bidang pendidikan. Untuk meningkatkan motivasi kerja guru diperlukan pengkondisian dari lembaga (pimpinan) dalam bentuk pengerahan dan pemeliharaan kondisi kerja yang dapat menstimulasi kualitas kinerja.⁹

⁷ Talya Bauer and Berrin Erdogan, *An Introduction to Organizational Behavior* (Chicago: The Case Of Unnamed Publisher, 2012), h. 196

⁸ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 257

⁹ *Ibid*, h. 258

Keberhasilan kepala madrasah sebagai pimpinan dalam menjalankan tugasnya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya.¹⁰ Sehingga gaya kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan yang diwujudkan sebagai kemampuan memengaruhi perilaku anggota organisasi dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Oleh karena itu gaya kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Kepala madrasah yang memiliki gaya kepemimpinan yang cenderung disukai guru akan mampu mengarahkan, memengaruhi, menggerakkan dan memotivasi guru untuk dapat bekerja secara professional dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Menurut Athoillah salah satu prinsip dalam manajemen kepemimpinan dan organisasi adalah kerja sama.¹¹ Kerja sama dapat dilaksanakan dengan baik apabila terjadi komunikasi dialogis antara pimpinan (dalam hal ini kepala madrasah) dan bawahan (guru) dan diantara seluruh pekerja yang melaksanakan kegiatan organisasi. Menurut Kristiadi komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau mengubah sikap, pendapat atau perilaku baik langsung secara lisan maupun tidak langsung melalui media¹².

Komunikasi efektif dalam era informasi bukan merupakan tugas yang mudah, kurangnya motivasi pegawai, lebih rendah dari produktivitas yang diinginkan, dan ketidak harmonisan diantara atasan dan bawahan seringkali terjadi akibat kurangnya dan miskinnya komunikasi. Syafaruddin menjelaskan bahwa komunikasi dapat didefinisikan sebagai proses pertukaran dan pemahaman informasi yang dilakukan dua orang atau lebih dan biasanya dengan maksud untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku.¹³ Komunikasi yang disampaikan secara komunikatif dapat mengubah sikap, perilaku, pendapat atau pandangan dan

¹⁰ Saefullah, *Manajemen Pendidikan...*, h. 116

¹¹ Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 213

¹² Kristiadi, *Komunikasi* (Jakarta: LAN, 2005), h. 3

¹³ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2015), h. 261

kehidupan sosial seseorang. Hal ini karena kegiatan komunikasi tidak hanya membuat orang lain mengerti dan mengetahui tetapi orang lain pun bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, ajakan, perbuatan atau kegiatan (*persuasive*). Seharusnya komunikasi organisasi yang digunakan oleh anggota organisasi dalam memberikan informasi, ajakan, semangat dan dukungan memberikan efek positif kepada guru dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sehingga motivasi kerja guru meningkat.

Madrasah Ibtidaiyah Swasta Annur merupakan sebuah madrasah yang terletak di kecamatan Medan Labuhan. Madrasah ini adalah salah satu madrasah favorit karena satu-satunya madrasah yang mempunyai sistem terpadu yang berada di kawasan tersebut. Ini terbukti dengan banyaknya respon orang tua yang memasukkan anaknya di MIS Annur. Untuk tahun ajaran 2016/2017 sudah hampir terpenuhinya kuota pendaftaran siswa/siswi baru MIS Annur. Sebagai sekolah Islam yang berlabel Madrasah, tentu para pendidiknya sebagian besar merupakan Sarjanawan dan Sarjanawati dari perguruan tinggi Islam. Mereka diharapkan mampu memberikan pendidikan dan pengajaran kepada para generasi bangsa agar mampu berprestasi dalam berbagai bidang, seperti bidang akademik, emosional maupun spiritual yang pada akhirnya dapat mereka aplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Seorang guru muslim, seharusnya sudah memahami betapa pentingnya ilmu pengetahuan, tingginya derajat orang-orang yang berilmu dan beriman serta kewajiban untuk belajar dan mengajar atau mempersiapkan generasi yang kuat mentalnya menghadapi masa yang akan datang. Dengan memahami itu semua maka seorang guru akan terus meningkatkan kinerja dan kompetensinya di bidang kependidikan. Namun pada kenyataannya, guru di MIS Annur masih ada yang kurang peka atau kurang termotivasi dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Setiap pagi bel berbunyi pukul 7.15, anak-anak berkumpul di depan kelas masing-masing untuk membacakan Asmaul Husna, namun masih ada saja guru yang datang setelah anak-anak membaca Asmaul Husna. Ini akan menjadi contoh yang tidak baik bagi siswa. Selanjutnya dalam proses pembelajaran, ada beberapa guru yang masih menggunakan cara konvensional dalam mengajar. Terkadang metode

yang digunakan juga tidak sesuai dengan materi yang diajarkan (tidak menarik minat siswa dalam belajar). Masih ada guru yang tidak menjalankan kewajibannya seperti piket pagi dan bahkan terkesan tidak peduli dengan kebersihan lingkungan sekolah. Masih kurangnya tanggung jawab guru dalam mengemban tugas, seperti menyelesaikan administrasi yang apa adanya, tidak bijak dalam usaha mengatasi masalah atau kesulitan yang sedang terjadi.

Hal-hal di atas seharusnya tidak terjadi apabila seorang guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Menurut teori yang telah dikemukakan di atas bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja para guru diperlukan pengondisian dari lembaga (pimpinan) dalam bentuk penerahan dan pemeliharaan kondisi kerja yang dapat menstimulasi kualitas kerja. Seharusnya dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang cenderung disukai oleh bawahannya, maka motivasi kerja para guru akan meningkat. Selain itu dalam menjalankan sistem organisasi pendidikan maka diperlukan komunikasi organisasi yang efektif agar dapat meminimalisir kesalahpahaman dan dapat menerima masukan agar termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi sesuai dengan tujuan pendidikan.

Dari berbagai permasalahan di atas, masalah yang dominan muncul adalah masalah motivasi kerja guru yang berdampak pada kinerja guru, persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi yang diterapkan di lingkungan madrasah.

Berdasarkan masalah yang dikemukakan di atas maka yang menjadi pertanyaan adalah apakah gaya kepemimpinan kepala madrasah dan komunikasi organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja guru di MIS Annur? Hal ini merupakan kajian penelitian, karena secara teori menguraikan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi yang digunakan dengan motivasi kerja yang dimiliki guru. Untuk mengkaji hubungan ini maka perlu dilakukan penelitian yaitu **“Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Pola Komunikasi Organisasi Dengan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Annur Medan Labuhan.”**

B. Identifikasi Masalah

Dari beberapa permasalahan yang ada di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi di Mis Annur sebagai berikut:

1. Kurangnya motivasi kerja para guru yang ditandai dengan beberapa hal berikut:
 - a. Kurangnya disiplin, seperti ada guru yang datang terlambat pada pagi hari.
 - b. Kurangnya variasi metode dalam mengajar.
 - c. Kurangnya inisiatif guru dalam memecahkan persoalan yang terjadi sehari-hari.
 - d. Mengerjakan tugas apa adanya.
2. Terjadi kesalah pahaman atas informasi yang didapatkan (*mis-communication*).
3. Masih terdapat guru yang mengabaikan tata tertib dan peraturan yang berlaku di MIS ANNUR Medan Labuhan.
4. Kurangnya tanggung jawab guru dalam menyelesaikan tugas yang diemban.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi masalah di atas, maka banyak faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja guru, akan tetapi karena banyak keterbatasan yang dimiliki maka peneliti hanya membatasi penelitian ini pada permasalahan hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Swasta ANNUR Medan Labuhan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru di MIS ANNUR Medan Labuhan ?

2. Apakah terdapat hubungan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru di MIS ANNUR Medan Labuhan?
3. Apakah terdapat hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru di MIS ANNUR Medan Labuhan?

E. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru di MIS ANNUR Medan Labuhan.
2. Untuk mengetahui hubungan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru di MIS ANNUR Medan Labuhan.
3. Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru di MIS ANNUR Medan Labuhan.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat dibidang pendidikan secara teoritis dan praktis yaitu sebagai berikut :

1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan konseptual berkenaan keterkaitan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja guru MIS ANNUR.

2. Secara Praktis

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk :

- 1) Menambah pengetahuan penulis tentang hubungan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja guru.
- 2) Kepala MIS ANNUR Medan Labuhan dalam rangka meningkatkan kompetensi kepemimpinannya agar dapat memberikan bimbingan dan

contoh pola komunikasi organisasi yang baik dan efektif demi meningkatnya motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

- 3) Sebagai bahan informasi dan masukan bagi peneliti selanjutnya dalam masalah penelitian yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan, pola komunikasi organisasi dan motivasi kerja guru.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Motivasi Kerja

1.1 Pengertian Motivasi dan Motivasi Kerja

Istilah dalam Pengertian Motivasi berasal dari perkataan Bahasa Inggris yakni *motivation*. Namun perkataan asalnya adalah *motive* yang juga telah digunakan dalam Bahasa Melayu yakni kata motif yang berarti “dorongan”. Dorongan merupakan gerak jiwa dan raga untuk berbuat.¹⁴ Motif merupakan tujuan atau segala upaya untuk mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu. Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *move*, yang berarti dorongan atau menggerakkan.¹⁵

Menurut Hamzah B. Uno Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu.¹⁶ Kata motif diartikan Sardiman sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Berawal dari kata “motif” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif.¹⁷ Siagian mengungkapkan bahwa motivasi merupakan keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan usaha, dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk dengan kemauan keras bagi seseorang untuk berbuat sesuatu yang selalu

¹⁴ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 255

¹⁵ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi, Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, cet. 1 (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 30

¹⁶ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi & Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), Cet. Keempat h. 3

¹⁷ Sardiman A.M., *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), cet. Ke-22 h. 21

terkait dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi, maupun tujuan pribadi dari masing-masing anggota.¹⁸ Sedarmayanti menyatakan bahwa motivasi adalah sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu.¹⁹

Sastrohadiwiryo mengartikan motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.²⁰

Oemar Hamalik memberikan batasan tentang pengertian dari motivasi adalah: “Perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan”.²¹

Menurut Sumantri, motivasi adalah kekuatan, baik dalam diri maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya.²² Motivasi adalah proses memberdayakan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku.²³ Perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah dan bertahan lama.²⁴

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan secara ringkas bahwa motivasi diartikan sebagai dorongan atau rangsangan yang diberikan kepada seseorang dengan tujuan menjadi daya penggerak utama dalam berupaya untuk mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif ataupun negatif, baik adanya dorongan dari dalam maupun dari luar. Motivasi juga merupakan suatu perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang muncul adanya gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong individu untuk

¹⁸ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), h. 70

¹⁹ Sedamayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 27

²⁰ Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), Cet ketiga. h. 267

²¹ Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 158

²² Mohammad Syarif Sumantri, *Strategi Pembelajaran* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015) h. 375

²³ J.W. Santrock, *Psikologi Pendidikan* Terj. Tri Wibowo B.S. (Jakarta: Kencana, 2011), h. 510

²⁴ Khoe Yao Tung, *Pembelajaran dan Perkembangan Belajar* (Jakarta: PT Indeks, 2015), h. 341

melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan.

Secara sederhana kerja didefinisikan sebagai segala aktivitas manusia mengerahkan energi bio-psiko-spiritual dirinya dengan tujuan memperoleh hasil tertentu.²⁵ Puspwardoyo mengartikan kerja diartikan sebagai kegiatan luhur manusia. Bukan saja karena kerja manusia dapat bertahan hidup tetapi juga kerja merupakan penciptaan manusia terhadap alam sekitarnya menjadi manusiawi. Kerja merupakan realisasi diri²⁶. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kerja ialah segala aktivitas manusia yang mengerahkan sejumlah tenaga, energi, fisik dan fikiran manusia dengan tujuan memperoleh hasil kerja berupa jasa ataupun imbalan.

Hasibuan mengatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.²⁷ Menurut Yusuf motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki.²⁸ Saefullah mengartikan motivasi kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja dibidang pendidikan.²⁹

Dari teori di atas dapat disimpulkan dengan sederhana bahwa motivasi kerja adalah semangat atau dorongan dalam melakukan suatu tindakan (bekerja). Seseorang bekerja keras karena adanya dorongan kuat yang tertanam dalam jiwanya, yang kemudian disebut dengan motivasi diri. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan prestasi kerjanya. Dorongan seseorang dalam bekerja merupakan kekuatan mental untuk melakukan kegiatan dalam

²⁵ Jansen H. Sinamo, *Etos kerja 21 Etos Kerja Profesional di Era Digital Global* (Jakarta: Institut Dharma Mahardika, 2002), h.43.

²⁶ S. Puspwardoyo, *Strategi Kebudayaan* (Jakarta: PT. Gramedia, 2007), cet keenam, h. 116.

²⁷ Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 10

²⁸ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), h. 264

²⁹ Saefullah, *Manajemen...*, h. 257-258

memenuhi segala harapan dan dorongan inilah yang menjadi pencapaian tujuan tersebut.

1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Dalam Pengertian Motivasi, terdapat dua faktor yang berpengaruh, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.³⁰

1. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri manusia yang meliputi: (a) Harapan, (b) Kebutuhan, (c) Persepsi mengenai diri sendiri, (d) Kepuasan kerja, (e) Harga diri dan prestasi.
2. Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri manusia yang meliputi: (a) Kelompok kerja, (b) Situasi lingkungan, (c) Sistem imbalan, (d) Jenis dan sifat pekerjaan.

Menurut Irianto, motivasi yang tertinggi peranannya dalam kinerja adalah motivasi internal. Motivasi internal yang tinggi identik dengan etos kerja yang tinggi. Apabila motivasi internal kurang baik, maka pengawasan bisa dijadikan faktor faktor motivasi eksternal.³¹

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja dalam hal ini ialah guru merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitude*) dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).³²

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya faktor internal dan faktor eksternal.

³⁰ J.W Santrock, *Psikologi Pendidikan* Terj. Tri Wibowo B.S. (Jakarta: Kencana, 2011), h. 415

³¹ Agus Irianto, *Pendidikan Sebagai Investasi dalam Pembangunan Suatu Bangsa*. (Jakarta: Kencana, 2011), h. 71

³² Yusuf, Burhanuddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2015.h. 264

Setiap individu bertindak karena adanya dorongan. Menurut Saefullah, ciri-ciri motif adalah³³ :

1. Bersifat majemuk, yaitu dalam perbuatan tidak hanya ada satu tujuan, tetapi beberapa tujuan yang berlangsung secara bersama-sama.
2. Dapat berubah-ubah, yaitu motif mengalami perubahan karena keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya
3. Berbeda-beda bagi individu. Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama bisa memiliki motif yang berbeda.
4. Tidak didasari oleh individu. Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya sehingga beberapa dorongan (*needs*) yang muncul karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan, ditekan dibawah sadarnya. Dengan demikian, kalau ada dorongan dari dalam diri yang kuat menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri. Tingkat motivasi itu berlainan, baik antar individu maupun dalam diri individu pada waktu yang berlainan

Motivasi sangat diperlukan dalam melakukan sesuatu hal. Jika seseorang tidak memiliki motivasi dalam bekerja, maka tidak akan mungkin melaksanakan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, motivasi diperlukan dalam menentukan kegiatan yang ingin dicapai baik berupa kebutuhan ataupun tujuan. Berikut ini tiga fungsi motivasi yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi berfungsi mendorong untuk berbuat sesuatu/motivasi sebagai pendorong perbuatan.
2. Motivasi berfungsi memberikan arahan dalam perbuatan/motivasi sebagai pengarah perbuatan.
3. Motivasi berfungsi menggerakkan dalam perbuatan/ motivasi sebagai penggerak perbuatan.

Motivasi kerja adalah kunci sukses suatu organisasi modern. Mengelola sumber daya manusia merupakan hal penting yang harus dilakukan organisasi agar dapat terus menjadi lebih efektif menghadapi pergerakan perubahan birokrasi yang semakin cepat dan kompetitif.

³³ Saefullah, *Manajemen Pendidikan...*, h. 256

Dengan demikian, jelaslah bahwa motivasi kerja memiliki peranan dan fungsi dalam menentukan kualitas kerja guru. Seorang guru akan rajin bekerja bila motivasi yang dimilikinya sangat kuat. Ia akan selalu hadir tepat waktu ke sekolah, mempunyai inisiatif dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Mematuhi tata tertib sekolah. Rajin membaca sehingga meningkatkan kualitas akademiknya dan membuat inovasi dalam pembelajarannya. Namun begitu juga sebaliknya, jika guru tidak memiliki motivasi dalam bekerja, maka kualitas kinerjanya akan menurun.

1.3 Teori Motivasi Kerja

Perkembangan berbagai riset di bidang motivasi, telah menggiring konsep motivasi dalam tataran manajemen pegawai dalam sebuah organisasi. Dari berbagai konsep yang dikemukakan oleh para ahli tentang motivasi, Saefullah setuju dengan pandangan Winardi yang mengemukakan teori tentang motivasi dapat dibagi kedalam 2 teori yaitu pandangan tradisional dan pandangan kontemporer.³⁴

Pandangan tradisional ini menempatkan pentingnya pemberian insentif bagi para pegawai untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Asumsi yang melandasinya adalah para manajer lebih memahami pekerjaan yang harus dilaksanakan, dibandingkan dengan para pekerja yang pada dasarnya memiliki sifat malas, hingga mereka hanya termotivasi oleh pemberian insentif.

Wujud lainnya dari pandangan tradisional motivasi adalah model hubungan antar manusia yang dikemukakan oleh Elton Mayo. Menurutnya, perasaan bosan dan pengulangan banyak macam tugas mengakibatkan menurunnya motivasi, sedangkan kontak-kontak sosial membantu menciptakan dan mempertahankan motivasi. Kesimpulan pandangan ini bahwa para pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala madrasah dapat memotivasi para guru dengan memahami kebutuhan sosial mereka dan membuat para guru merasa berguna dan penting. Wujud dari pandangan ini mencakup kotak saran (*suggestion box*), penggunaan

³⁴ Saefullah, *Manajemen Pendidikan...*, h. 258

pakaian seragam lembaga, warta harian lembaga dan masukan pegawai dalam dinamika kinerja lembaga.

Masih dalam pandangan tradisional, menurut Douglas Mc. Gregor ada dua macam teori tentang motivasi, yaitu teori X dan teori Y. Teori X tentang motivasi menyatakan bahwa manusia secara inheren tidak menyukai pekerjaan. Walaupun para pegawai menganggap bahwa bekerja adalah suatu keharusan, apabila memungkinkan, mereka akan menghindarinya. Menurut pandangan ini kebanyakan orang lebih senang diberikan pengarahan dan mereka berupaya untuk menghindari tanggung jawab. Akibatnya, pekerjaan dianggap sebagai hal yang kurang penting, sehingga para pemimpin harus mendorong para pegawai dalam bekerja. Adapun teori Y lebih berpandangan optimistik dengan asumsi bahwa pekerjaan sama wajarnya seperti bermain atau istirahat. Pada teori Y, pegawai bersedia bekerja dan mereka mencapai banyak kepuasan dari kegiatan bekerja mereka. Menurut pandangan ini, orang-orang memiliki kemampuan untuk menerima bahkan mereka mencari tanggung jawab dan menerapkan imajinasi, injenuitas, dan kreativitas mereka terhadap masalah-masalah keorganisasian³⁵

Pandangan kontemporer atau modern tentang teori motivasi banyak dikemukakan oleh para ahli. Landy dan Becker dalam Winardi, mengidentifikasi empat kategori tentang teori motivasi, yaitu: (1) Teori kebutuhan (*need theory*), (2) Teori keadilan (*equity theory*), (3) Teori Harapan (*expectancy theory*), (4) Teori pencapaian tujuan (*goal-setting theory*).³⁶

Pandangan modern tentang teori motivasi juga dikemukakan oleh David Mc. Clelland yang mengemukakan empat macam kebutuhan manusia, yaitu: (1) Motivasi berprestasi (*need of achievement*), (2) Motivasi bersahabat (*need of Affiliation*), (3) Motivasi Kompetensi, (4) Motivasi berkuasa (*need of power*).

Salah satu teori motivasi yang terkenal ialah teori motivasi perspektif humanistik dengan tokoh Abraham Harold Maslow, bahwa kebutuhan dasar tertentu harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi. Hierarki kebutuhan dari Maslow mengurutkan kebutuhan-kebutuhan

³⁵ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h.280-281.

³⁶ Winardi, *Asas Asas Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 2000), cet ke tiga. h.190

mulai dari yang rendah yang harus dipenuhi terlebih dahulu baru bergerak ke kebutuhan yang lebih tinggi di atasnya seperti berikut ini:³⁷



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan dari Maslow

Penjelasan lebih lanjut mengenai hierarki Maslow yaitu lima hierarki kebutuhan manusia, yaitu:³⁸

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling mendasar. Kebutuhan ini berkaitan dengan status manusia sebagai insan ekonomi berupa upah minimum. Kebutuhan ini bersifat universal dan tidak mengenal batas geografis, asal usul, tingkat pendidikan, status sosial, pekerjaan atau profesi, umur, jenis kelamin dan faktor-faktor lainnya yang menunjukkan keberadaan seseorang.

2) Kebutuhan Akan Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman mencakup keamanan ditempat pekerjaan dan keamanan pasca pensiun nantinya.

³⁷ Tung, *Pembelajaran*, h. 345

³⁸ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi ...*, h. 146.

3) Kebutuhan Sosial

Ketika seseorang telah memuaskan fisiologis dan rasa aman, kepentingan hubungan dalam berinteraksi antar manusia sesama teman kerja, atasan dan lain-lain. Kasih sayang yang diperlukan untuk mendasari hubungan antar pribadi, dan mencerminkan kebutuhan untuk menjadi bagian beberapa kelompok sosial. Akan tetapi mereka juga menilai pekerjaan dengan dasar hubungan kemitraan sosial yang ditimbulkannya.³⁹

4) Kebutuhan “*Esteem*”

Salah satu ciri manusia adalah mempunyai harga diri. Karena itu semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain. Keberadaan, jabatan dan status seseorang biasanya tercermin pada berbagai lambang yang penggunaannya sering dipandang sebagai hak seseorang, di dalam dan di luar organisasi.⁴⁰

5) Kebutuhan Untuk Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri ditempatkan paling atas pada hierarki Maslow berkaitan dengan keinginan pemenuhan diri. Ketika semua kebutuhan lain sudah dipenuhi, seseorang ingin mencapai secara penuh potensinya. Tahap terakhir ini hanya dicapai oleh beberapa orang saja⁴¹. Tahap ini ialah tahapan sebagian orang yang ingin mengaktualisasikan diri dengan pekerjaan yang menantang.

Apabila semua kebutuhan ini terpenuhi secara substansial, kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sementara kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tingkat tinggi.

³⁹ Uno, *Teori....*, h. 41.

⁴⁰ Siagian, *Teori....*, h. 155.

⁴¹ Uno, *Teori....*, h. 42.

Hubungan tingkatan kebutuhan di atas dengan kebutuhan guru adalah guru terlebih dahulu memenuhi kebutuhan fisiologis sebagai kebutuhan yang mendasar, setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi maka kebutuhan akan rasa aman di tempat seorang guru bekerja, tentu saja ini berkaitan dengan orang-orang yang berada di tempat guru bekerja. Kebutuhan dalam bersosial dengan kepala sekolah/madrasah, sesama guru dan staff dan juga siswa yang mereka ajar, ketika kebutuhan sosial ini terpenuhi maka akan timbul semangat untuk melaksanakan pekerjaan. Kemudian kebutuhan akan harga diri, status yang diberikan oleh kepala sekolah/madrasah, sesama guru dan staff serta siswa kepada seorang guru tersebut. Serta kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, seperti guru yang selalu terus mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang dimilikinya, dalam peningkatan kompetensi inilah peran kepala sekolah/madrasah sangat dibutuhkan sebagai pembina, pemberi informasi terbaru mengenai profesional guru, pemberi saran dan juga masukan. .

Selain teori kebutuhan dari Maslow, ada juga teori harapan dari Vroom, menurut nya, orang termotivasi untuk melakukan perilaku tertentu berdasarkan tiga persepsi, yaitu:

- a. *Expectancy*: seberapa besar kemungkinan jika mereka melakukan perilaku tertentu yang akan mendapatkan hasil.
- b. *Instrumentality*: seberapa besar hubungan antara prestasi kerja dengan hasil kerja yang lebih tinggi (yaitu penghasilan, baik berupa gaji maupun hal lain yang diberikan perusahaan seperti asuransi kesehatan, transportasi dan sebagainya).
- c. *Valence*: seberapa penting pekerja menilai penghasilan yang diberikan perusahaan kepadanya.

Berdasarkan pemaparan teori-teori di atas maka yang menjadi indikator motivasi kerja guru pada penelitian ini adalah: (1) Motivasi kompetensi yang meliputi ketekunan dan kedisiplinan dalam bekerja, antara lain: datang tepat waktu, mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya, mengajar dengan menggunakan metode yang sesuai dengan materi dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban seperti mengerjakan administrasi kelas. (2) Motivasi

bersahabat (*Affiliation*) yang meliputi menjalin persahabatan dengan rekan kerja, antara lain: berpartisipasi dalam kelompok, dapat berkomunikasi dengan baik, ulet dalam menghadapi kesulitan yang meliputi sikap dalam menghadapi kesulitan dan inisiatif dalam menyelesaikan masalah atau kesulitan yang dihadapi, (3) Motivasi berprestasi yang meliputi membuka diri terhadap hal-hal positif peningkatan kompetensi diri, bersedia menerima kritikan dan masukan, mempunyai inovasi dalam mengajar, semangat dalam mengembangkan metode ajar.

2. Komunikasi Organisasi

2.1 Pengertian Komunikasi dan Organisasi

Komunikasi berasal dari bahasa latin, yaitu *cum*, sebuah kata depan yang artinya *dengan* atau *bersama dengan*, dan kata *units*, sebuah kata bilangan yang berarti *satu*. Dua kata tersebut membentuk kata *communio*, yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *communion*, yang berarti *kebersamaan, persatuan, persekutuan, gabungan, pergaulan* atau *hubungan*.⁴² Di dalam komunikasi perlu adanya suatu usaha yang dilakukan oleh lebih dari satu orang untuk menyampaikan pesan atau informasi.

Sependapat dengan Wilbur Schramm, Amir Purba mengatakan bahwa komunikasi berasal dari kata *communis* yang artinya *common* atau sama. Jika kita mengadakan komunikasi dengan satu pihak, maka kita menyatakan gagasan kita untuk memperoleh commoners dengan pihak lain mengenai objek tertentu.⁴³

Oxford Learner's English Dictionary memberikan definisi kata *communicate is to make opinions, feelings, information etc, known or understood by others*, yaitu komunikasi sebagai upaya untuk membuat pendapat, mengatakan perasaan, menyampaikan informasi dan sebagainya agar diketahui dan dipahami orang lain.⁴⁴

⁴² Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, ..., h. 177

⁴³ Amir Purba, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Medan: Pustaka Bangsa Press, 2006), h. 30

⁴⁴ Oxford Learner's Dictionary, (Oxford University Press, 2006) h. 81

Menurut Susanto komunikasi adalah proses pengoperasian lambang-lambang yang mengandung arti.⁴⁵ Effendy mengatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau mengubah sikap, pendapat, perilaku, baik langsung secara lisan maupun tidak langsung melalui media.⁴⁶ Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi, gagasan emosi, keahlian, dan lain-lain melalui penggunaan simbol-simbol seperti kata-kata, gambar, angka-angka dan lain-lain.⁴⁷

Dalam menyampaikan pesan atau informasi dalam komunikasi diperlukan unsur-unsur yang sangat penting, yaitu komunikator, komunikan, pesan, media, teknik dan efek.⁴⁸

1. Komunikator, yaitu orang yang menyampaikan pesan kepada orang lain.
2. Komunikan, yaitu orang yang menerima pesan dari orang lain.
3. Pesan/berita/informasi, yaitu sesuatu yang disampaikan, berupa informasi, perasaan, instruksi dan lain-lain.
4. Media, yaitu alat komunikasi yang digunakan dalam penyampaian pesan.
5. Teknik komunikasi yaitu bentuk atau cara pesan disampaikan, dapat berupa lisan, tulisan dan lain sebagainya.
6. Interaksi kedua belah pihak dan efek, perubahan yang terjadi pada komunikan sesuai dengan harapan komunikator.

Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan melalui serangkaian atau urutan tahap yang bersifat dinamis dan dibutuhkan cara-cara yang tepat atau teknik komunikasi yang tepat sehingga mendapatkan kesepahaman informasi yang dikomunikasikan. Dengan pemahaman tersebut, komunikasi harus dilakukan dengan tujuan-tujuan yang tepat, seperti perubahan sikap, perubahan perilaku, perubahan pendapat/pandangan dan perubahan sosial.

⁴⁵ Phil Astrid Susanto, *Komunikasi dalam Teori dan Praktek* (Jakarta: Bina Cipta, 2002), h. 14

⁴⁶ Onong Uchyana Effendi, *Hubungan Masyarakat, Suatu Studi Komunikasi* (Jakarta : LAN, 2006), h. 9

⁴⁷ Riswandi, *Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Graha Ilmu, 2009), h.2

⁴⁸ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 199

Komunikasi yang disampaikan secara komunikatif dapat merubah sikap, perilaku, pendapat/pandangan dan kehidupan sosial seseorang. Hal ini karena kegiatan komunikasi tidak hanya membuat orang lain mengerti dan mengetahui (*informative*), tetapi orang lain pun bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, ajakan, perbuatan atau kegiatan.

Organisasi dalam bahasa Yunani berasal dari kata *organon* yang berarti alat. Organisasi menurut Saefullah adalah kerjasama antara dua orang atau lebih dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sejumlah sasaran atau sasaran yang spesifik.⁴⁹ Sejalan dengan pendapat Saefullah, Robbin mengatakan Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri atas pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Syafaruddin mengatakan bahwa organisasi adalah sistem yang bersifat terbuka yang mencakup orang dan tujuan-tujuan yang bergantung atas usaha orang untuk mencapai kinerja, hasil yang menjadi arah yang benar sebagai sistem sosial.⁵⁰

Kholil menyatakan bahwa komunikasi organisasional adalah suatu komunikasi yang terjadi didalam suatu organisasi tertentu yang mencakup penyampaian pesan secara akurat dari satu orang kepada orang lain, serta mencakup struktur, wewenang, desain pekerjaan organisasi dan sebagainya.⁵¹

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah komunikasi yang digunakan dalam organisasi untuk memudahkan dan mempengaruhi personil dalam mencapai tujuan dan kinerja yang diharapkan, baik dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

2.2 Konsep Komunikasi dalam Islam

Dalam buku komunikasi Islam, menurut Syukur Kholil komunikasi berasal dari istilah *Al-ittisal* yang berarti “ sampaikan”, ini terdapat dalam Alquran surah Al-qasas ayat 51. Selain kata tersebut, Kholil juga menuliskan beberapa kata kata yang menggambarkan kegiatan komunikasi didalam Alquran, diantaranya yaitu:

⁴⁹ Saefullah, *Manajemen Pendidikan...*, h. 22

⁵⁰ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi...*, h. 26

⁵¹ Syukur Kholil, *Teori Komunikasi Massa* (Bandung: Citapustaka Perintis, 2009), h. 81

- a. Iqra'/bacalah (Q.S. 96 :1)
- b. Balligu/sampaikan (Q.S. 5 : 67)
- c. Bassyir/kabarkanlah (Q.S. 4 : 138)
- d. Yad'una/menyeru (Q.S. 3 : 104)
- e. Isma'u/dengarkanlah(Q.S. 5 : 108)

Menurut Kholil ada perbedaan yang cukup signifikan antara komunikasi Islam dengan komunikasi umum, komunikasi Islam berdasarkan Alquran dan Hadis yang mengutamakan kebenaran sedangkan komunikasi umum biasanya lebih mengutamakan politik dan material.⁵²

Komunikasi dalam Islam menempati posisi yang penting, kehadiran para Nabi dan Rasul ditengah-tengah kaumnya adalah untuk menyampaikan da'wah uluhiyyah yang menyerukan untuk bertuhankan Allah. Seruan ini tidak akan sampai kepada kaumnya kecuali dengan melakukan komunikasi. Allah SWT berfirman dalam surah Ibrahim ayat 4, yaitu⁵³:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ (٤)

“kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya Ia dapat memberi penjelasan dengan tenang kepada mereka...”

Kalimat Billisani qaumihi dapat diartikan dengan bahasa kaumnya. Bahasa adalah media dalam berkomunikasi, media yang salah atau tidak pada tempatnya akan menimbulkan hambatan dalam berkomunikasi. Perintah untuk berkomunikasi yang baik terdapat banyak didalam Alquran, diantaranya yaitu: (1) Perintah untuk berkata mulia (Q.S. Al-isra':23), (2) Perintah untuk berkata yang benar (Q.S. An-nisa': 9 dan Al-ahzab: 70), (3) Perintah untuk berkata yang lemah lembut (Q.S. Taha: 44), (4) Perintah untuk berkata yang mudah lagi pantas (Q.S. Al-isra': 28), (5) Perintah untuk berkata yang membekas (Q.S. An-nisa': 63).

⁵² Syukur Kholil, *Komunikasi Islam* (Bandung: Citapustaka Media, 2007), h. 2

⁵³ Alquran dan Terjemah Departemen Agama RI ..., h. 255

Melakukan komunikasi terutama komunikasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam, ada beberapa prinsip komunikasi yang harus diperhatikan sebagaimana yang terdapat dalam buku Komunikasi Islam, yaitu:⁵⁴

a. Memulai pembicaraan dengan salam

Komunikator dalam hal ini adalah seorang pemimpin atau kepala sangat dianjurkan untuk memulai pembicaraan dengan mengucapkan salam, yaitu *assalamu 'alaikum*. Ucapan salam dalam mengawali kunjungan atau membuka komunikasi menjadi indikasi maksud baik seseorang karena merupakan doa keselamatan, permohonan rahmat dan berkah dari Allah bagi orang yang diajak berkomunikasi.

b. Berbicara dengan lemah lembut

Dalam komunikasi Islam, seorang komunikator diharuskan agar berbicara secara lemah lembut. Berkomunikasi dengan lemah lembut tidak sama dengan tidak memiliki suara, akan tetapi lemah lembut yang dimaksud adalah melemahkan intonasi suara atau memelankan perkataan yang keluar dari mulut serta perkataan yang baik bukan kata-kata yang kasar.

c. Menggunakan Perkataan yang baik.

Selain keharusan berbicara lemah lembut, seorang komunikator Islam harus menggunakan perkataan yang baik dan dapat menyenangkan hati komunikan yang dalam hal ini adalah guru. Selain mengeluarkan perkataan yang baik seorang kepala hendaknya juga mengeluarkan kata-kata yang positif yang mana bisa memotivasi guru dalam hal pencapaian disiplin kerja.

d. Menggunakan hikmah dan nasehat yang baik

Berkomunikasi dalam Islam seorang kepala juga dituntut untuk menggunakan hikmah dan nasehat yang baik sebagaimana disebutkan dalam Alquran surah An-nahl ayat 125 yaitu:⁵⁵

⁵⁴ Syukur Kholil, Komunikasi Islam..., h. 8

⁵⁵ Alquran dan Terjemah, ..., h. 281

اذْغُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (١٢٥)

“Serulah (manusia) kepada jalan TuhanMu dengan Hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik, sesungguhnya Tuhanmu lebih mengetahui mana orang-orang yang sesat dan mana orang-orang yang mendapat petunjuk.”

Berkata dengan hikmah berarti mengungkapkan sesuatu yang benar dan nilainya pasti benar. Misalnya seperti perkataan Luqman kepada anaknya, Ibrahim kepada ayahnya atau Musa dan Harun kepada Fir'aun. Adapun nasehat yang baik misalnya seperti perkataan orang tua yang menyuruh anaknya belajar agar naik kelas, atau perkataan seorang kepala kepada bawahannya agar berperilaku sesuai dengan etika seorang guru.

e. Menyesuaikan bahasa dan isi pembicaraan dengan keadaan komunikan

Prinsip ini dinyatakan dalam Alquran surah An-nahl ayat 125 seperti yang sudah disebutkan sebelumnya. Ayat tersebut mengisyaratkan adanya tiga tingkatan manusia, yaitu kaum intelektual, masyarakat menengah, dan masyarakat awam yang harus diajak berkomunikasi sesuai dengan keadaan mereka. Imam al-Ghazali menyebutkan dalam kitab *Ihya' Ulumuddin* pada bab *Bayan ma baddala min alfazil 'ulum*:⁵⁶

“Berbicaralah kepada manusia dengan apa yang mereka mengerti dan tinggalkanlah apa yang tidak mereka mengerti”

Menyesuaikan isi komunikasi dan cara berkomunikasi sesuai dengan kondisi dan situasi komunikan adalah kunci utama keberhasilan komunikasi. Misalnya seorang kepala sekolah berbicara dengan seorang guru yang memiliki sifat melankolis, maka seorang pimpinan harus memilih kata-kata yang tepat yang sesuai dengan jiwa simelankolis tersebut.

⁵⁶ Muhammad Ibnu Muhammad Abu hamid al-Ghazali, *Ihya' 'Ulumuddin* (Beirut: Darul Ma'rifah, t.t), Jilid I, h. 36

f. Lebih dahulu melakukan apa yang dikomunikasikan

Berkomunikasi dan menyampaikan perintah adalah sesuatu yang relatif lebih mudah, akan tetapi belum tentu apa yang disampaikan dan apa yang diperintahkan telah dilakukan oleh komunikator, sehingga hal ini menjadi penghambat terlaksananya pesan yang disampaikan seorang komunikator. Sebelum seseorang menyampaikan atau memerintahkan sesuatu kepada orang lain hendaklah ia terlebih dahulu melakukan apa yang disampaikannya atau diperintahkannya. Misalnya seorang kepala madrasah memerintahkan bawahannya agar tidak merokok, maka kepala madrasah tersebut sebaiknya terlebih dahulu untuk tidak melakukan kegiatan merokok. Allah sangat mengecam orang-orang yang hanya pandai berbicara namun tidak pandai berbuat sebagaimana terdapat dalam surah As-saf ayat 2-3.

2.3 Pola Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi menjadi alat yang paling strategis dalam menjalankan berbagai kegiatan organisasi sehingga tugas pokok dan fungsinya dapat terlaksana dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini komunikasi yang dimaksud penulis ialah hubungan atau interaksi antara kepala madrasah dengan guru yang berlangsung disekolah atau dengan istilah lain yaitu hubungan antara kepala madrasah dengan guru dalam pelaksanaan proses organisasi sekolah.

Kholil menyebutkan ada empat faktor yang mempengaruhi keefektifan komunikasi organisasi, yaitu: ⁵⁷

- (1) Saluran komunikasi formal. Merupakan cara komunikasi yang didukung dan mungkin dikendalikan oleh manajer. Misalnya rapat atau laporan.
- (2) Struktur wewenang. Perbedaan status dan kekuasaan dalam organisasi membantu menentukan siapa yang akan berkomunikasi dengan siapa. Selain itu, isi komunikasi juga dipengaruhi oleh perbedaan wewenang.

⁵⁷ Syukur Kholil, *Komunikasi Islam...*, h. 87

- (3) Spesialis Pekerjaan. Biasanya akan mempermudah komunikasi dalam kelompok yang berbeda-beda. Anggota suatu kelompok kerja biasanya memiliki pandangan mengenai waktu, sasaran, tugas dan gaya pribadi yang sama.
- (4) Kepemilikan informasi, setiap individu mempunyai informasi yang unik dan pengetahuan mengenai pekerjaan mereka, semacam kekuasaan bagi individu-individu yang memilikinya.

Komunikasi mempunyai bermacam bentuk yang semuanya bergantung pada kita yang memangdangnya, ada beberapa bentuk/pola komunikasi menurut Saefullah, yaitu: ⁵⁸

1. Segi penyampaian pesannya, komunikasi dapat dilakukan secara lisan dan tertulis, atau secara elektronik melalui radio, televisi, telepon, internet dan sebagainya.
2. Segi kemasan pesan, komunikasi dapat dilakukan secara verbal (dengan berbicara) atau dengan non verbal (dengan bahasa isyarat). Komunikasi verbal diwakili dalam penyebutan kata-kata, yang pengungkapannya dapat dengan lisan atau tertulis. Komunikasi non verbal, terlihat dalam ekspresi atau mimik wajah, gerakan tangan, mata, dan bagian tubuh lainnya.
3. Segi kemasan keresmian pelaku komunikasi, saluran komunikasi yang digunakan, dan bentuk kemasan pesan, komunikasi dapat dikategorikan sebagai bentuk komunikasi formal dan non formal.
4. Segi pasangan komunikasi, komunikasi dapat dilihat sebagai :
 - a. Komunikasi intrapersonal (*intra personal communication*), ialah proses komunikasi dalam diri komunikator: pengirim dan pesannya adalah diri sendiri (Manusia sebagai makhluk rohani)
 - b. Komunikasi interpersonal (*Inter personal communication*) ialah interaksi tatap muka antara dua orang atau lebih ketika pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung, dan penerima pesan dapat

⁵⁸ Saefullah, *Manajemen Pendidikan...*, h. 190

menerima dan menanggapi secara langsung pula (Manusia sebagai makhluk sosial).

Ada tiga pola komunikasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan interaksi dinamis antara kepala madrasah dengan guru, yaitu: ⁵⁹

1. Komunikasi sebagai aksi atau komunikasi satu arah. Dalam komunikasi ini kepala sekolah berperan sebagai pemberi aksi dan guru sebagai penerima aksi. Dalam pola komunikasi ini guru bersifat pasif. Contoh komunikasi satu arah adalah ceramah. Komunikasi seperti ini kurang banyak menghidupkan dan memberi ruang kreativitas guru karena guru hanya melaksanakan perintah.
2. Komunikasi sebagai interaksi atau komunikasi dua arah. Pada komunikasi ini kepala sekolah dan guru memiliki peran yang sama yaitu pemberi dan penerima aksi (informasi). Komunikasi ini lebih baik dari yang pertama, sebab peran kepala sekolah dan guru relatif sama dalam menjalankan organisasi disekolah.
3. Komunikasi sebagai transaksi atau komunikasi banyak arah. Komunikasi yang tidak hanya melibatkan interaksi dinamis antara kepala sekolah dengan guru tetapi juga melibatkan interaksi yang dinamis antara guru yang satu dengan guru yang lain. Kegiatan semacam ini mengarah pada proses hubungan yang mengarahkan pada pelaksanaan yang mengembangkan kegiatan guru yang optimal sehingga menumbuhkan guru aktif. Diskusi simulasi merupakan strategi yang dapat mengembangkan komunikasi ini.

Masih bagian dari komunikasi banyak arah, Menurut Gibbs dan Hotgetts ada empat jenis komunikasi dalam organisasi dilihat dari penggunaan chanel maka proses informasi terdiri atas: (1) Komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*), (2) Komunikasi dari bawahan kepada pimpinan (*upward communication*), (3) Komunikasi Horizontal (komunikasi pada level

⁵⁹ Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2010), h. 34

yang sama dalam organisasi), (4) Komunikasi diagonal (komunikasi individu dalam level dan bidang berbeda.⁶⁰

1. *Downward Communication*

Menurut Robbin dan Coulter *downward communication* adalah komunikasi yang mengalir dari pimpinan kepada pegawai. Proses komunikasi ini digunakan untuk menginformasikan, bersifat langsung, berkoordinasi dan mengevaluasi pegawai. Ketika pimpinan menyusun sasaran kepada pegawai, mereka akan menggunakan komunikasi dari atas kebawah. Komunikasi ini juga bisa digunakan ketika membagi tugas kepada pegawai, memberi informasi tentang kebijakan dan prosedur organisasi, memaparkan masalah yang perlu mendapat perhatian dan mengevaluasi kinerja.

2. *Upward Communication*

Upward Communication adalah komunikasi yang mengalir dari bawah keatas atau dari pegawai kepada pimpinan. Komunikasi ini berguna untuk menjaga pimpinan menyadari bagaimana perasaan pegawai atas pekerjaan mereka, teman kerjanya, dan organisasi secara umum. Para pimpinan juga perlu melaksanakan komunikasi ini untuk menerima gagasan-gagasan tentang suatu pekerjaan, sarana dan prasarana yang perlu ditingkatkan. Sebagai contoh komunikasi dari bawah ke atas adalah laporan kinerja yang disiapkan oleh pegawai, survei sikap pegawai, pelanggaran prosedur dan lain sebagainya.

3. *Horizontal Communication*

Komunikasi horizontal atau lateral adalah komunikasi yang berlangsung antara orang-orang dalam level dari hirarki yang sama dalam struktur formal. Kegiatan ini merupakan hal penting dalam sebuah kompleksitas organisasi. Ada lima keunggulan dari komunikasi horizontal, yaitu: (a) Metode melakukan kordinasi antar unit kerja dan

⁶⁰ Jane Whitney Gibson and Richard M. Hodgetts, *Organizational Communication: A managerial Perspective* (Newyork: Harper Collins Publishers, 1991), h.212

departemen. Tanpa komunikasi ini, proses koordinasi dan efektifitas tim kerja sukar diwujudkan dengan baik. (b) Untuk membangun dukungan sistem sosial organisasi, terutama dalam proses sosialisasi dan membangun rasa memiliki atas organisasi. (c) Menjadi metode utama dalam pembagian informasi. (d) Membantu memudahkan pemecahan masalah dari semua lapisan. Melalui komunikasi ini dimungkinkan seseorang atau unit kerja saling belajar, terutama memecahkan masalah dan mengambil keputusan secara bersama. (e) Komunikasi ini dapat mencegah konflik dalam bidang yang sama sebagaimana dihasilkan dari kesalahpahaman dan kurang pemahaman. Komunikasi ini dapat memajukan semangat kerja sama dalam unit yang sama untuk memaksimalkan pencapaian kinerja.

4. *Diagonal Communication*

Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang melintasi sekaligus berbagai bidang kerja dan level level komunikasi pada banyak komunikasi, pegawai tertentu dapat berkomunikasi dengan email dengan pegawai yang lain, mempertimbangan bidang kerja komunikasi dalam level yang sama, komunikasinya bahkan sampai dengan level yang lebih tinggi. Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang menguntungkan karena cara ini lebih efisien dan cepat.

Syafaruddin menyatakan bahwa pemimpin merupakan juara komunikasi yang bertanggung jawab dalam menggabungkan sumber informasi dari dalam dan dari luar organisasi.⁶¹ Keberadaan manajer/pimpinan yang efektif sejatinya menggunakan banyak metode komunikasi, termasuk menseleksi kekayaan channel komunikasi seperti komunikasi dari atas kebawah dengan berbagai model komunikasi organisasi, komunikasi dari bawah keatas, dan komunikasi horizontal.

Dalam konteks ini, para manajer dan pimpinan organisasi perlu menggunakan informasi dengan berbagai model komunikasi organisasi untuk memudahkan dan mempengaruhi personil dalam mencapai tujuan dan kinerja yang diharapkan.

⁶¹ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi...*, h. 265

Seorang komunikator, sebelum mengirimkan pesannya terlebih dahulu mengemasnya dalam bentuk yang dianggap sesuai dan dapat diterima serta dimengerti oleh komunikan. Pengemasan pesan ini disebut sebagai *encoding*. *Encoding* secara harfiah berarti memasukkan dalam kode. Dengan *encoding* itu, komunikator memasukkan atau mengungkapkan perasaannya kedalam kode atau lambang dalam bentuk kata-kata atau non kata, misalnya raut wajah, atau gerak-gerik tubuh. Selain hal di atas dalam menyampaikan pesan seorang komunikator perlu mengetahui teknik dalam berkomunikasi.

Secara harfiah teknik adalah kepandaian, pengetahuan dalam membuat sesuatu atau melakukan sesuatu yang berkenaan dengan seni atau kesenian. Beberapa para ahli berpendapat bahwa teknik berarti pula daya upaya dan kemahiran yang terjadi karena pikiran yang lebih luas, perasaan yang lebih tajam atau ketangkasan jasmani yang lebih besar. Menurut Effendy teknik komunikasi berasal dari *technicos* yang berarti keterampilan. Berdasarkan keterampilan komunikasi yang dilakukan komunikator, teknik komunikasi diklasifikasikan menjadi: (a) komunikasi informative (*Informative communication*); (b) komunikasi persuasive (*Persuasive communication*); (c) komunikasi koersif (*coercive communication*); (d) komunikasi instruktif (*Instructive communication*); (e) hubungan manusiawi (*human relations*).⁶²

- a. Komunikasi Informatif: bersifat member informasi, bersifat menerangkan, penerangan harus bersifat edukatif, stimulatif dan persuasive. Menurut onong efendy dalam Anton Athoilah komunikasi informatif adalah proses menyampaikan pesan yang sifatnya pemberitahuan oleh seseorang kepada orang lain. Komunikasi ini biasa dilakukan secara lisan maupun tertulis misalnya memo, papan tulis dan media massa⁶³
- b. Komunikasi Persuasif: bersifat membujuk secara halus supaya menjadi yakin, dari kata persuasi yang berarti ajakan kepada seseorang dengan cara memberikan alasan dan prospek yang baik yang meyakinkan dapat

⁶² Onong Echjana Efendy, *Ilmu, teori dan Filsafat komunikasi* (Bandung : PT. Citra Aditya Bakti, 2003), h. 55

⁶³ Anton Athoillah, *Dasar-dasar ...*, h.227

juga disebut bujukan halus. Menurut Effendy komunikasi persuasif adalah proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan cara membujuk sehingga sipenerima pesan dengan kesadaran sendiri bersedia melakukan kegiatan tertentu karena komunikasi persuasif ini bertujuan mengubah tingkah laku orang lain agar melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, komunikasi ini dilakukan secara langsung.⁶⁴

- c. Komunikasi koersif: bersifat atau berkenaan dengan koersif, yaitu sistem komunikasi yang menggunakan paksaan atau kekerasan. Menurut effendi komunikasi koersif disebut juga komunikasi instruktif yaitu proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan cara mengandung paksaan agar sipenerima pesan melakukan tindakan atau kegiatan tertentu. Jadi teknik komunikasi ini mengandung sanksi yang apabila tidak dilaksanakan oleh sipenerima pesan, ia akan menanggung akibatnya. Komunikasi ini dilakukan dalam bentuk peraturan, instruksi keputusan, dan lain lain yang sifatnya imperatif, yang artinya mengandung keharusan dan kewajiban untuk ditaati dan dilaksanakan.
- d. Komunikasi Instruktif: bersifat atau secara instruksi, bersifat memerintah, yaitu perintah atau arahan untuk melakukan pekerjaan atau melaksanakan tugas.
- e. Hubungan manusiawi: hubungan kemanusiaan secara sederhana menempatkan seseorang sebagai manusia, tidak sebagai mesin yang dipergunakan dalam berproduksi, memahami kebutuhan kebutuhan manusia yang ingin dianggap ada dan merasa diperhatikan keluhan keluhannya jika memungkinkan, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan tertentu, baik mengenai kondisi pekerjaannya atau masalah masalah lainnya. Kesemua itu akan meningkatkan semangat

⁶⁴ Onong Echjana Efendy, *Ilmu, teori dan Filksafat...*, h. 77

kerja karyawan dalam bekerja sama untuk mencapai produksi yang lebih baik.⁶⁵

Itulah teknik teknik yang bisa digunakan oleh seorang kepala madrasah dalam berkomunikasi kepada guru, ini sangat perlu dikuasai oleh seorang pemimpin agar pesan yang ingin disampaikan tepat sasaran dan dapat diterima dengan baik.

2.4 Faktor Penunjang dan Penghambat Komunikasi Organisasi

Ada dua faktor yang biasa hadir dalam berkomunikasi, yaitu faktor penunjang dan faktor penghambat. Berikut akan dijelaskan dengan ringkas.

- a. Faktor-faktor penunjang dalam berkomunikasi, adalah: (1) Persamaan bahasa, (2) Ketenangan dan ketentraman, (3) Kejujuran, lemah lembut dan perangai yang manis, (4) Komunikasi yang konsisten antara verbal dengan nonverbal, melihat situasi dan kondisi dengan sebaik baiknya, (5) Saling percaya, (6) Memiliki kesamaan kepentingan, (7) Adanya keseimbangan pengetahuan, jika tidak harus ada pengukuran kemampuan yang seirama dengan bahasa yang diajak komunikasi, (8) Adanya kesamaan persepsi.⁶⁶
- b. Faktor-faktor penghambat dalam komunikasi adalah: (1) Perbedaan persepsi tentang pesan yang dibahas dan masing-masing mempertahankan persepsinya, (2) Perbedaan status sosial dapat menjadi hambatan apabila tidak dijalin hubungan kemitraan yang jelas, (3) Perbedaan kepentingan, terutama menyangkut kepentingan pribadi, (4) Perbedaan bahasa, jika kedua belah pihak menggunakan bahasa berbeda yang tidak saling memahami dengan baik, (5) Situasi dan kondisi yang kurang kondusif, misalnya pada saat orang-orang sedang menonton bioskop, dalam tempat yang gaduh atau pada saat di jalan raya berkomunikasi melalui seluler sambil membawa kendaraan, (6) Suasana hati yang kurang mendukung, misalnya sedang panic, sedih, kecewa,

⁶⁵ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*..., h. 18

⁶⁶ Anton Atoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, ..., h. 224

sakit dan sebagainya, (7) Komunikasi dengan dua cara yang berlawanan, antara yang verbal dengan yang non verbal, misalnya berkomunikasi dengan orang tuna rungu, (8) Kekakuan para komunikan disebabkan belum mengenal dengan dekat, adanya permusuhan dan sejenisnya, (9) Ketidakpercayaan orang yang sudah tidak dipercaya dan disepakati sebagai pendusta sehingga semua informasinya tidak diterima dengan baik, (10) Jarak yang terlalu jauh dan tidak ada alat atau media yang dapat membantu terjadinya komunikasi.⁶⁷

Proses komunikasi adalah proses timbal balik antara komunikator sebagai pengirim dan komunikan sebagai penerima pesan, dan yang menciptakan pengertian dan penerimaan yang sama, serta menghasilkan suatu tindakan yang sama untuk mencapai tujuan. Terjadinya komunikasi antar manusia merupakan proses adanya stimulus dan respons dari kedua belah pihak. Respon adalah reaksi yang diberikan oleh pihak komunikan. Dengan adanya respon, tanggapan ataupun umpan balik yang diberikan oleh komunikan berarti pesan yang dikirim itu sudah sampai sehingga terjadi komunikasi dua arah.

Dari uraian-uraian tentang komunikasi ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa pola komunikasi organisasi yang efektif mensyaratkan tercipta dan terlaksananya empat langkah, yaitu: (1) Adanya perhatian, (2) Terciptanya pengertian, (3) Adanya kesediaan menerima, (4) Diambilnya suatu tindakan. Berdasarkan teori-teori di atas maka indikator pola komunikasi organisasi dalam penelitian ini adalah: (1) Komunikasi sebagai aksi yang meliputi komunikasi satu arah, antara atasan dan bawahan serta biasanya bersifat koersif/instruktif. (2) Komunikasi sebagai interaksi yang meliputi komunikasi dua arah, dalam komunikasi ini biasanya bersifat informatif. (3) Komunikasi sebagai transaksi yang meliputi komunikasi dari banyak arah, bisa berupa dari atasan ke bawahan, bawahan ke atasan serta dari sesama bawahan. Komunikasi ini lebih cenderung kepada komunikasi interpersonal yang juga bersifat persuasif.⁶⁸

⁶⁷ Anton Atoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, ..., h. 224

⁶⁸ Anton Atoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, ..., h. 224

3. Kepemimpinan

3.1 Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan keterampilan dan seni seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan adalah sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang yang dipimpinnya serta merealisasikan visi dan misinya dalam memimpin bawahannya. Dengan demikian, makna kepemimpinan bersifat aplikatif dan realistis.⁶⁹

Jamaluddin Idris mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan atau seni memimpin orang biasa untuk mencapai hasil-hasil yang luar biasa.⁷⁰ mengatakan bahwa kepemimpinan adalah seni dan keterampilan orang dalam menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.⁷¹ Syafaruddin mengatakan bahwa sejatinya kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain dan mengarahkannya mewujudkan keinginannya tentang organisasi.⁷² Sudarwan danim mengartikan kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung didalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁷³

Menurut Athoillah kepemimpinan dapat diartikan sebagai manifestasi pengaruh yang melekat pada jiwa seseorang dan seorang pemimpin harus memiliki *managerial skill* yang sangat berpengaruh pada kekuasaan yang dimilikinya.⁷⁴ Menurut Ngalim Purwanto kepemimpinan adalah sekumpulan kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk

⁶⁹ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 11

⁷⁰ Jamaluddin Idris, *Manajerial dan Manajemen*, ..., h. 152

⁷¹ Saefullah, *Manajemen Pendidikan*..., h. 139

⁷² Syafaruddin, *Manajemen Organisasi*..., h. 192

⁷³ Sudarwan Danim, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional*..., h. 56

⁷⁴ Anton Athoillah, *Dasar Dasar Manajemen* ..., h. 188

dijadikan sarana meyakinkan orang yang dipimpinnya agar bersedia melaksanakan tugas dengan rela, penuh semangat, kegembiraan dan tanpa keterpaksaan.⁷⁵

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses atau kemampuan memengaruhi orang lain untuk melakukan kegiatan tertentu. Seorang pemimpin baik yang formal ataupun yang non formal, natural ataupun struktural harus memiliki satu sifat mutlak, yaitu pengaruh dan terampil memanfaatkan pengaruhnya untuk mengelola organisasi dan mengatur tingkah laku bawahannya. Kepemimpinan mencakup konsep hubungan manusia yang luas. Dalam proses kepemimpinan terkandung interaksi tiga faktor penting yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota) dan situasi yang melingkupi. Berarti dalam setiap situasi yang bagaimanapun kepemimpinan dapat saja berlangsung, baik itu dibidang pemerintahan, organisasi politik, pendidikan, bisnis dan sebagainya.

3.2 Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam

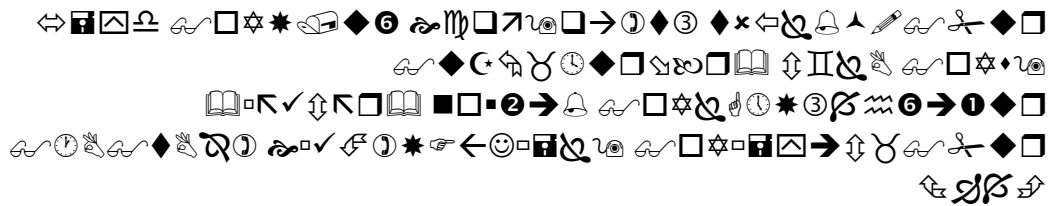
Dalam bahasa Arab, kata yang sering dihubungkan dengan kepemimpinan adalah *ra'in* yang diambil dari hadis Nabi saw., *kullukum ra'in wa kullukum mas'ulun 'an ra'iyatihi* (setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap kamu bertanggung jawab atas kepemimpinanmu). *Ra'in* arti asalnya adalah gembala. Seorang pemimpin ibarat seorang penggembala yang harus membawa ternaknya kepadang rumput dan menjaganya dari serangan apapun. Sedangkan kata *ra'iyah* artinya adalah rakyat. Seorang pemimpin harus mempertanggungjawabkan kepemimpinannya dihadapan rakyat. Kata *ra'is* juga sering dipakai yang berhubungan dengan *ra's*, yang artinya kepala. Artinya seorang pemimpin adalah seorang yang mampu mengendalikan anggotanya.⁷⁶

Islam memberikan posisi terhormat bagi para pemimpin. Bahkan dalam Alquran ada sebuah ayat yang bisa menjadi doa agar kita menjadi pemimpin, yaitu terdapat dalam surah Alfurqan ayat 74:⁷⁷

⁷⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2013), cet.ke lima, h.24

⁷⁶ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, ..., h. 149

⁷⁷ Alquran dan Terjemah Departemen Agama RI, ..., h. 366



Artinya :

“ Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami pasangan kami dan keturunan kami sebagai penyenng hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.” (Q.S. Al-Furqon :74)

Dikaitkan dengan pendidikan, Engkoswara menyatakan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan adalah suatu proses mempengaruhi, mengkoordinasi dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan suatu perubahan ke arah yang lebih positif dalam mengupayakan keberhasilan pendidikan.⁷⁸

Dalam manajemen pendidikan Islam, pelaksanaan kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Sependapat dengan H. Jodeph Reitz (1981) Nanang Fattah mengklasifikasikan faktor-faktor tersebut, antara lain kepribadian, harapan, karakteristik, kebutuhan dan iklim.⁷⁹

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin. Hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan memengaruhi pilihan dalam gaya kepemimpinannya. Dalam pendidikan Islam kepribadian utama seorang pemimpin adalah keteladanannya yang patut ditiru oleh semua bawahannya.
2. Harapan dan perilaku atasan berkaitan dengan tujuan kepemimpinan, yakni saling menasehati dalam kebenaran dan kesabaran.
3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya yang paling ideal adalah gaya kepemimpinan Rasulullah saw. yang selalu menjaga sikap

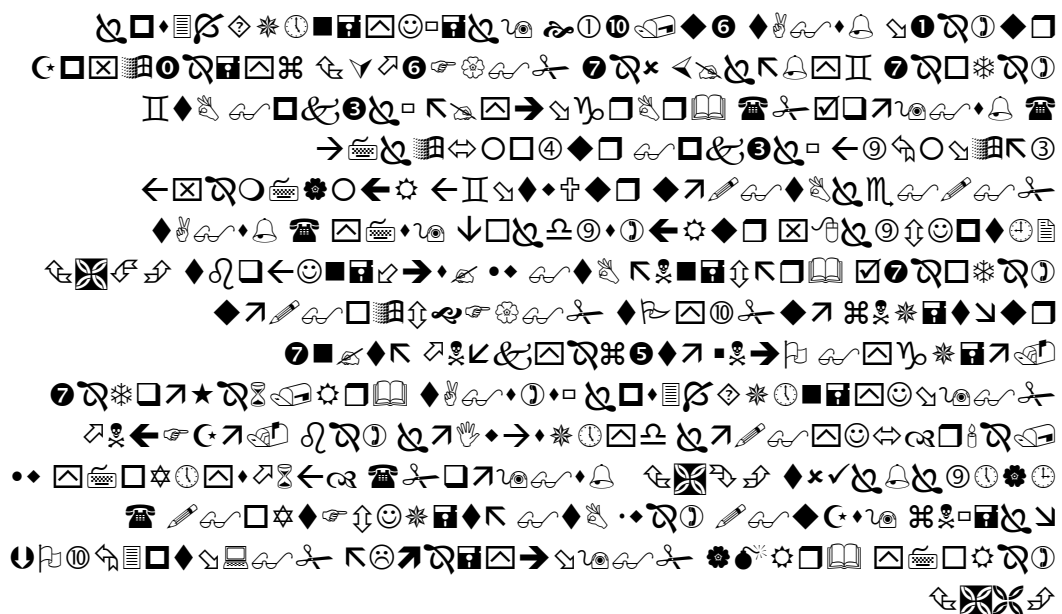
⁷⁸ Engkoswara dan Aan komariah, *Administrasi Pendidikan....*, h. 178

⁷⁹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2001), h. 89

disiplin, professional, pengasih, penyayang dan mengembangkan kerjasama.

4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan akan memengaruhi gaya kepemimpinan. Bawahan harus taat kepada atasan yang selalu berada di jalan Allah SWT.
5. Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

Kepemimpinan juga berkaitan dengan tugas kekhalifahan manusia, sebagaimana Allah SWT. Menyatakan dalam surah Albaqarah ayat 30-32, yaitu:⁸⁰



Artinya :

“Dan (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, ‘Aku hendak menjadikan khalifah di bumi. ‘mereka berkata, ‘Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu ? ‘Dia berfirman, ‘Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. ‘ Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda) semuanya, kemudian Dia perlihatkan kepada para malaikat seraya berfirman, ‘Sebutkan kepadaKu nama semua (benda) ini, jika kamu yang benar!’ Mereka menjawab, ‘Mahasuci Engkau, tidak ada yang kami ketahui selain apa yang telah Engkau

⁸⁰ Alquran dan Terjemah Departemen Agama RI, ..., h. 6

ajarkan kepada kami. Sungguh, Engkaulah Yang Maha Mengetahui, Mahabijaksana.” (Q.S. Al-baqarah : 30-32)

Apabila mengacu pada ayat tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam kepemimpinan pendidikan Islam harus memenuhi 3 persyaratan utama, yaitu: (1) Pemimpin harus dipilih dan diharapkan oleh para pendukungnya, (2) Pemimpin harus berilmu, (3) Pemimpin harus berserah diri kepada Allah.

3.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Menurut Sukamawati perilaku para pemimpin secara singkat disebut sebagai gaya kepemimpinan. Thoha mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten ditampilkan seseorang dan yang diketahui oleh pihak lain ketika dia berusaha memengaruhi kegiatan orang lain tersebut.⁸¹

Nurjannah mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.⁸² Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung ataupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Pasolong menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁸³ Mulyasa mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi para

⁸¹ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Persada Cipta, 2001) cet ke tiga, h. 12

⁸² Nurjannah....

⁸³ Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 37

pengikutnya.⁸⁴ Kepala sekolah sebagai manajer disekolah memiliki cara tersendiri dalam menggerakkan jalannya organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan dapat berubah sesuai dengan perubahan situasi. Para pemimpin dapat mengubah gaya kepemimpinannya atau menyesuaikannya dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan akan dipengaruhi oleh pemimpin itu sendiri, para pengikut (bawahan), dan situasi yang ada dalam organisasinya.

Teori perilaku mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan antar orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin itu berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya. Dengan kata lain, teori ini sangat memerhatikan perilaku pemimpin sebagai aksi dan respon kelompoknya yang dipimpinnya sebagai reaksi.

Teori perilaku, yang disebut juga teori humanistik, lebih menekankan pada model atau gaya (*style*) kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin. James Owens menggambarkan melalui matriks gaya yang dimiliki dalam teori kepemimpinan perilaku. Dalam matriksnya, ia menggambarkan beberapa gaya kepemimpinan, yaitu: (1) Gaya Kepemimpinan Otokratis, (2) Gaya Kepemimpinan Birokratis, (3) Gaya Kepemimpinan Diplomatis, (4) Gaya Kepemimpinan Partisipatif, (5) Gaya Kepemimpinan *Free Rein Leader*, (6) Gaya Kepemimpinan Kontingensi Fielder.⁸⁵

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Secara konseptual, Sorjono menjelaskan pemimpin yang otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari sesuatu sumber, misalnya dari posisinya, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan wewenang ini, sebagai

⁸⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 108

⁸⁵ James Mac Gregor, *Leadership* (New York: Harper and Row, 2006), h. 151

pegangan atau sebagai alat (metode) agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. Hal yang dilakukan pimpinan dengan gaya ini hanya memberikan tugas dan menuntut kepatuhan bawahannya secara totalitas.

Gaya kepemimpinan ini memiliki dua model yaitu model garis keras dan model paternalistik. Kepemimpinan otokratis yang berhaluan keras menuntut kepatuhan. Jika tidak, disediakan sanksi tertentu yang diterapkan. Adapun gaya kepemimpinan paternalistik juga mengharapkan kepatuhan dari para anggotanya, tetapi kepatuhan ini atas dasar hubungan yang sering bersifat pribadi, yang diwarnai oleh *father knows best*, ketergantungan pribadi bawahan dan berdasarkan *reward* dan rasa aman.

Biasanya gaya paternalistik bisa dilihat dengan ciri-ciri sebagai berikut:⁸⁶

(1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, (2) Bersikap terlalu melindungi, (3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan, (4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya. (5) Sering bersikap mahatau.

2. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya kepemimpinan birokratis adalah gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya tentang tugas dan cara yang harus dilaksanakannya. Walaupun demikian, dasar-dasar perintah dari gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan, prosedur dan peraturan yang terkandung dalam organisasi.

Ciri khas seorang pemimpin yang birokratis adalah pandangannya terhadap semua aturan atau ketentuan organisasi yang *absolute*, artinya pemimpin mengatur kelompoknya dengan berpegang sepenuhnya pada aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kreativitas dan inovasi hanya berlaku sesuai dengan garis yang telah ditetapkan dalam organisasi.

⁸⁶ Anton Athoillah, *Dasar-dasar...*, h. 205

3. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, dan melalui seninya, ia berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi, sekalipun memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia tidak selalu mempergunakan kekuasaannya. Ia cenderung memilih cara menjual sesuatu (motivasi) kepada bawahannya dan menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.

4. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin dengan gaya partisipatif adalah pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada anggota bawahannya untuk berpartisipasi atau menagmbil bagian secara aktif, baik secara luas maupun dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan dan metode-metode operasionalnya. Jenis pemimpin ini dapat berupa seorang pemimpin yang benar benar demokratis ataupun berstatus sebagai pemimpin untuk berkonsultasi.

5. Gaya Kepemimpinan *Free Rein Leader*.

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin dalam gaya ini tidak sungguh-sungguh memberikan kebebasan bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota atau bawahannya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau control lebih lanjut, kecuali apabila mereka memintanya.

6. Gaya kepemimpinan Kontingensi Fielder

Gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fred E. Fielder. Beliau berpendapat bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh suatu gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Dengan kata lain, tidak ada seorang pemimpin yang dapat berhasil hanya dengan menerapkan satu macam

gaya untuk semua situasi. Seorang pemimpin cenderung berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berlainan untuk menghadapi situasi yang berbeda. Menurut pendekatan ini, ada tiga variabel yang menentukan efektif-tidaknya kepemimpinan, yaitu: (1) hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin, (2) derajat struktur tugas, dan (3) kedudukan kekuasaan pimpinan.

Gaya kepemimpinan kontingensi Fielder memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh: (1) hubungan interaksional yang harmonis antara atasan dan bawahan, (2) pembagian tugas dan kewajiban diikuti oleh wewenang dan tanggung jawab yang jelas, (3) pemimpin yang kuat secara legal formal.

Teori Model tiga dimensi Reddin dalam Pasolong mengelompokkan empat gaya efektif dan empat gaya tidak efektif. Empat gaya efektif adalah: (1) gaya eksekutif; (2) gaya pecinta pengembangan; (3) gaya otokratis yang baik hati; (4) gaya birokrat.⁸⁷

1. **Gaya Eksekutif**, yaitu pemimpin yang banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas dan hubungan kerja. Pemimpin yang memakai gaya ini disebut motivator yang baik, mau dan mampu menerapkan standar kerja yang tinggi, mau mengenal perbedaan karakteristik individu, mau menggunakan kerja tim dalam manajemen.
2. **Gaya Pecinta Pengembangan**, yaitu pemimpin yang memberikan perhatian maksimal pada hubungan kerja dan minimal terhadap tugas.
3. **Gaya Otokratis yang Baik Hati**, yaitu pemimpin memberikan perhatian yang maksimal dan minimal pada hubungan kerja. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat yang diinginkan dan cara mencapainya tanpa menyebabkan keengganan pihak bawahannya.
4. **Gaya Birokrat**, yaitu pemimpin yang maksimal pada tugas dan hubungan kerja. Pemimpin yang menggunakan gaya ini sangat tertarik kepada aturan-aturan dan mengontrol pelaksanaannya secara teliti.

⁸⁷ Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, ..., h. 43

Sedangkan empat gaya yang tidak efektif adalah:⁸⁸ (1) Gaya Pecinta Kompromi; (2) Gaya Missionari; (3) Gaya Otokrat; dan (4) Gaya Lari dari Tugas.

1. **Gaya Pecinta Kompromi**, yaitu pemimpin yang memberikan perhatian besar pada tugas pekerjaan dan hubungan kerja berdasarkan kompromi. Pemimpin dengan gaya ini merupakan pembuat keputusan yang jelek banyak tekanan bawahan yang memengaruhinya.
2. **Gaya Missionari**, yaitu pemimpin yang memerhatikan maksimal pada hubungan kerja dan minimal pada tugas. Pemimpin yang menggunakan gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai tujuan dirinya sendiri.
3. **Gaya Otokrat**, yaitu pemimpin yang memberikan perhatian yang maksimal pada tugas dan minimal pada hubungan kerja. Pemimpin yang menggunakan gaya ini tidak percaya pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada pekerjaan yang cepat selesai.
4. **Gaya Lari dari Tugas**, yaitu pemimpin sama sekali tidak memberikan perhatian pada tugas dan hubungan kerja. Pemimpin yang menggunakan gaya ini tidak peduli pada tugas dan orang lain.

Saefullah menyatakan bahwa ada 5 gaya kepemimpinan yang lebih sering diterapkan dalam lembaga pendidikan, yaitu: (1) Otokratis, (2) Militeristik, (3) Paternalistik, (4) Karismatis, (5) Demokratis.⁸⁹

1. **Otokratis**. Gaya kepemimpinan otokratis merupakan suatu jenis gaya kepemimpinan yang menganut paham kepatuhan mutlak atau tanpa syarat kepada seorang pemimpin atau organisasi. Dasar gaya kepemimpinan otokrasi adalah bahwa kepentingan organisasi senantiasa berada di atas kepentingan pribadi anggota organisasi tersebut. Kepentingan organisasi itu selanjutnya dicerminkan dalam kepentingan pemimpin, sehingga dengan cara itu pemimpin akan terdorong untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Biasanya pemimpin dengan gaya ini tidak disukai oleh bawahannya, karena bawahan tidak diberi kebebasan

⁸⁸ Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, ..., h. 44

⁸⁹ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*..., h. 167

untuk mengungkapkan kreatifitas dan inovasi yang dimilikinya. Ciri-ciri kepemimpinan dengan gaya otokratis antara lain:⁹⁰

- a. Semua determinasi “*Policy*” (kebijaksanaan) dilakukan oleh pemimpin. Seorang pemimpin cenderung individual dalam memutuskan kebijakan-kebijakan yang akan dilaksanakan. Pemimpin cenderung mengambil keputusan tanpa perlu mempertimbangkan keinginan bawahannya.
- b. Teknik-teknik dan langkah-langkah aktifitas ditentukan oleh pejabat satu persatu.
- c. Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota. Seorang pemimpin selalu berusaha mendikte atau menuntut bawahannya bekerja sesuai keinginannya tanpa memberikan peluang kepada bawahan untuk mengembangkan potensi yang ada.
- d. Pemimpin cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota. Ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberi demonstrasi. Ia sulit sekali memberi kepercayaan.

2. Militeristis

Pemimpin yang bertipe militeristik mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama
- b. Dalam menggerakkan bawahan, sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya
- c. Senang kepada formalitas yang berlebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan
- e. Tidak mau menerima kritik dari bawahan
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan

⁹⁰ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam...*, h. 168

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin militeristis jelaslah bahwa tipe pemimpin seperti ini bukan merupakan pemimpin yang ideal.

3. Paternalistis

Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin paternalistis dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi bawahan.
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Karena itu, jarang dilakukan pelimpahan wewenang.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif daya kreasi.
- e. Sering menganggap dirinya serba tahu.

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu pemimpin seperti ini sangat diperlukan. Akan tetapi, ditinjau dari segi sifat-sifat negatifnya, pemimpin paternalistis kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinnya.

4. Karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik adalah kewibawaan alami yang dimiliki pemimpin, bukan karena adanya legalitas politik dan pembentukan yang dilakukan secara sistematis. Hingga sekarang, pemimpin memiliki karisma, tetapi yang diketahui ialah pemimpin karismatik mempunyai daya tarik yang amat besar dan pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan karismatik adalah sebagai berikut:⁹¹

- a. Memiliki kewibawaan alamiah
- b. Memiliki pengikut yang banyak

⁹¹ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam...*, h. 170

- c. Daya tarik metafisikal (terkadang irasional) terhadap para pengikutnya
- d. Terjadi ketidaksadaran dan irasional dari tindakan pengikutnya
- e. Tidak dibentuk oleh faktor eksternal yang formal, seperti aturan legal formal, pelatihan atau pendidikan dan sebagainya
- f. Tidak dilatarbelakangi oleh faktor internal dirinya, misalnya fisik, ekonomi, kesehatan dan ketampanan.

5. Demokratis.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah salah satu kepemimpinan yang dalam menghadapi persoalan didistribusikan dan keputusan dibuat secara kelompok. Kelompok yang melakukan rencana dan diskusi-diskusi kelompok tersebut. Dalam memuji dan mengecam bawahan pemimpin bersifat objektif dan formal. Gaya kepemimpinan ini merupakan gabungan antara gaya kepemimpinan otokratis dan laissez faire, dimana seorang pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengembangkan potensi, minat, dan kreatifitas demi kemajuan organisasi sehingga dapat dipastikan bahwa orang-orang yang bekerja dengan gaya ini memiliki kesempatan yang besar untuk mengembangkan potensi yang dimiliki namun tetap dalam batas aturan-aturan yang ada. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah:⁹²

- a. Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia
- b. Selalu berusaha untuk menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan.
- c. Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan
- d. Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan
- e. Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya
- f. Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya

⁹² Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam...*, h. 170-171

- g. Selalu mengembangkan kapasitas pribadinya sebagai seorang pemimpin.

Oteng menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki tiga fungsi utama yaitu: (1) menyebarkan dan membagi tanggung jawab; (2) pemberdayaan anggota organisasi; (3) bekerjasama dengan baik.⁹³ Demikian pula bahwa gaya kepemimpinan demokratis mempertimbangkan keinginan dan saran dari para anggota maupun dari pimpinan. Disini pendekatan hubungan antara manusia merupakan proses penting dalam aktivitas kepemimpinan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka dapat dipahami bahwa setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kinerja dan motivasi kerja guru, seorang kepala madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat yang jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan menjadi teladan.

Dengan demikian, berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan di atas, yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam penelitian ini adalah persepsi guru terhadap sikap maupun perilaku kepemimpinan kepala madrasah yang ditunjukkan dari gaya kepemimpinan Partisipatif, Otokratis, Birokratis, Demokratis dan Diplomatis. Adapun indikator dari gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan partisipatif dengan ciri:
 - a. Pemimpin membuka komunikasi dua arah dengan bawahan.
 - b. Mendukung usaha-usaha bawahan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki.

⁹³ Sutisna Oteng, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 2004) cet. kelima, h. 37

- c. Menjadi pendengar yang aktif
 - d. Member pujian atas keberhasilan tugas bawahan.
 - e. Membangun percaya diri.
2. Gaya kepemimpinan otokratis, ditandai dengan ciri:
- a. Semua kebijakan dilakukan oleh pemimpin.
 - b. Tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif.
 - c. Tidak mau bergabung dalam kelompok kerja bawahan.
 - d. Bersikap pribadi dalam member pujian dan kritik pada bawahan.
3. Gaya kepemimpinan birokratis, ditandai dengan ciri:
- a. Pemimpin selalu memaksimalkan bawahan pada tugas dan pekerjaan.
 - b. Lebih mengutamakan hubungan kerja.
 - c. Selalu bekerja dengan aturan-aturan.
 - d. mengontrol pekerjaan bawahan secara teliti.
4. Gaya kepemimpinan demokratis, ditandai dengan ciri:
- a. Pemimpin bersikap objektif dan formal.
 - b. Pemimpin memberikan kebebasan untuk mengembangkan potensi, minat dan kreativitas
 - c. Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan
 - d. Selalu berusaha untuk menyeimbangkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan.
5. Gaya kepemimpinan Diplomatis, dengan ciri:
- a. Melalui seni berusaha melakukan persuasi secara pribadi.
 - b. Tidak selalu menggunakan kekuasaannya
 - c. Cenderung memilih cara menjual sesuatu (memotivasi) untuk menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.

B. Penelitian yang Relevan

Berdasarkan telaah kepustakaan yang telah dilakukan, juga ditemukan beberapa hasil penelitian yang relevan yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Samsul Bahri Hutabarat (2013) Tesis di IAIN SU dengan judul “Pengaruh motivasi kerja dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja guru MTsN Sibolga.” Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional, dengan populasi seluruh guru MTsN Sibolga sebanyak 49 orang. Penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan tehnik *purposive sample* sebanyak 36 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan iklim komunikasi organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja guru MTsN Sibolga, karena nilai t_{hitung} ($X_1 = 3,271$ dan $X_2 = 2,719$) $>$ t_{tabel} (1,691).⁹⁴
2. I Wayan Samueil (2012) yang meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru di SMK Negeri Manado. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah populasi penelitian sebanyak 359 guru yang tersebar di 6 SMK Negeri Manado. Sampel yang diambil dengan menggunakan random sampling sebanyak 79 responden. Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru di SMK Negeri Manado.⁹⁵
3. Risminawati (2007) yang meneliti tentang kontribusi gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan kompetensi profesional guru terhadap keberhasilan SMP Muhammadiyah di Kota Surakarta. Hasil penelitian diperoleh ada kontribusi yang signifikan dari gaya kepemimpinan demokratis

⁹⁴ Samsul Bahri Hutabarat, Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru MTSN Sibolga, 2013.

⁹⁵ I Wayan Samueil, Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Motivasi Kerja Guru di SMK Negeri Manado dikutip dari <https://Jurnaledvokasi.files.wordpress.com>. 2012.

kepala sekolah dan kompetensi professional guru baik secara terpisah maupun bersama-sama terhadap keberhasilan sekolah.⁹⁶

4. Ismail Al-Hajj (2011) yang meneliti tentang Pengaruh model kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap guru di SMP Swasta Almuslimin Pandan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dengan besar sumbangan variabel model kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sebesar 37,10 %.⁹⁷
5. Irwandi Sihombing (2013) yang meneliti tentang pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan. Hasil penelitian yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru sebesar 81,40 %. Hal ini menunjukkan bahwa jika pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja cenderung baik maka akan baik pula kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.⁹⁸
6. Sadar (2015) yang meneliti tentang Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Efikasi Diri Dengan Kinerja Guru SD Se kecamatan Kuwarasan Kabupaten Kebumen Jawa Tengah. Sampel yang diambil dengan menggunakan *cluster random sampling* sebanyak 98 responden. Metode yang digunakan dalam menganalisis adalah regresi ganda. Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan efikasi diri dengan kinerja guru.⁹⁹

⁹⁶ Risnawati, *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Keberhasilan SMP Muhammadiyah di Kota Surakarta*, 2007.

⁹⁷ Ismail Al-Hajj, *Pengaruh Model kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Guru di SMP Swasta Almuslimin Pandan*, 2011.

⁹⁸ Irwandi Sihombing, *Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan*, 2013.

⁹⁹ Sadar, *Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Efikasi Diri Dengan Kinerja Guru SD se-Kecamatan Kuwarasan Kabupaten Kebumen Jawa Tengah*. 2015 dikutip dari <https://Jurnaledvokasi.files.eprints.Ums.wordpress.com>

C. Kerangka Berpikir

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru

Menurut Terry kepemimpinan merupakan aktivitas memengaruhi orang orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu kepala madrasah selaku pimpinan harus mampu memengaruhi guru, sehingga secara suka rela para guru akan melaksanakan pekerjaan dengan optimal. Keberhasilan kepala sekolah dalam menggerakkan bawahannya sangat tergantung pada kemampuannya dalam memotivasi bawahannya agar mau bekerja secara maksimal untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah diperkirakan mampu mempengaruhi motivasi kerja guru. Apabila kepala madrasah memiliki keterampilan yang professional, yaitu mampu menjadi *leader, manager, administrator, motivator dan supervisor* bagi para guru, maka guru akan melaksanakan tugas dengan maksimal dan senang hati sehingga berujung pada keberhasilan pembelajaran.

Keberhasilan guru dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan dapat di nilai dan dilihat dari aktivitas guru dalam melaksanakan tugasnya seperti datang tepat waktu, melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan sungguh-sungguh, ulet dalam menghadapi masalah, dan melakukan inovasi-inovasi dalam pembelajaran yang berujung pada peningkatan kualitas pendidikan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin merupakan orang yang berperan penting dalam mengatur segala aktivitas proses belajar mengajar di sekolah. Beliau juga bertanggung jawab secara langsung terhadap segala jenis peraturan dan pelaksanaan yang harus dilaksanakan oleh seluruh *stake holder*. Oleh Karena itu bagaimana cara kepala sekolah dalam berinteraksi dengan bawahan sangat memengaruhi berhasil atau tidaknya sekolah yang dipimpinnya, serta turut memengaruhi keteladanan guru dalam segala aspek, seperti motivasi, kedisiplinan, kecerdasan dan keterampilan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diduga terdapat hubungan yang positif atau signifikan dari gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru. Semakin baik dan disukai gaya kepemimpinan seorang

kepala madrasah maka semakin tinggi pula motivasi yang dipunyai guru dalam bekerja.

2. Hubungan Pola Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru

Komunikasi adalah sebuah proses, yakni proses timbal balik antara komunikator sebagai pengirim dan komunikan sebagai penerima pesan yang menciptakan pengertian dan penerimaan yang sama serta menghasilkan suatu tindakan yang sama untuk mencapai tujuan. Hal serupa juga sejalan dengan pendapat Effendy yang mengatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau mengubah sikap, pendapat, perilaku, baik langsung secara lisan maupun tidak langsung melalui media.

Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Penelitian seorang pakar komunikasi menyatakan bahwa persentase yang digunakan dalam proses komunikasi adalah sangat besar, yaitu berkisar 75 % - 90% dari waktu kerja manusia. Tanpa komunikasi yang baik, maka fakta, gagasan, dan pengalaman tidak dapat saling dipertukarkan, bahkan bisa menyebabkan kesalahpahaman, baik antara atasan dan bawahan maupun antara sesama rekan kerja.

Namun sebaliknya, Komunikasi organisasi juga dapat menumbuhkan rasa kesatuan antar pekerja yang dalam hal ini adalah guru. Disamping itu komunikasi organisasi dapat meningkatkan saling pengertian dan memupuk semangat korps. Ia juga menumbuh kembangkan rasa keterlibatan yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, motivasi dan gairah kerja yang meningkat.

Sehubungan dengan perannya sebagai pemimpin, *central of power* kepala madrasah harus memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik. Keberhasilan komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan yang dalam hal ini adalah kepala madrasah kepada bawahan bisa tampak dari hal-hal berikut seperti perubahan sikap, perubahan pandangan/ pendapat yang lebih inovatif, arus komunikasi dan informasi yang lancar dan tepat waktu, perilaku sadar akan tanggung jawab, semangat disiplin dan gairah kerja yang meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini diduga bahwa terdapat hubungan yang positif atau signifikan antara pola komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja guru di MIS ANNUR Medan Labuhan.

3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Pola Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru

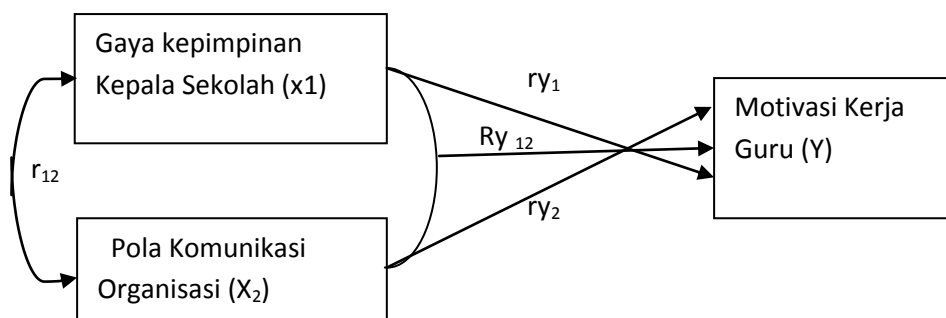
Kepala madrasah dalam proses pengelolaan sekolah menggunakan gaya kepemimpinan sebagai bentuk perilaku yang membangun semangat kerja guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang positif akan membangun hubungan yang harmonis antara guru dan kepala madrasah dalam menjalankan tugas secara umum. Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang cenderung berorientasi pada tugas dan demokratis akan menciptakan suasana yang hidup dan kekeluargaan antara guru dan pimpinan. Kondisi yang seperti ini tentu akan menunjang motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugasnya secara maksimal dan profesional.

Proses komunikasi pada dasarnya merupakan proses interaksi atau pertukaran informasi dari komunikator kepada komunikan yang dalam hal ini yaitu atasan kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Komunikasi yang disampaikan secara komunikatif dapat mengubah sikap, perilaku, pendapat dan bukan hanya membuat orang lain mengerti dan mengetahui tetapi juga bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, ajakan, perbuatan atau kegiatan tertentu. Oleh karena itu pola komunikasi yang tepat kepada guru akan menumbuhkembangkan *sense of involvement* yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, semangat dan motivasi untuk bekerja secara maksimal dan profesional.

Motivasi kerja guru di sekolah dapat tercapai dengan maksimal jika gaya kepemimpinan kepala madrasah cenderung disukai oleh guru. Kepala madrasah akan mudah memengaruhi atau memotivasi guru agar bekerja lebih maksimal sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Dalam proses menyampaikan gagasan, informasi dan pesan, seorang kepala madrasah harus mampu melihat kondisi dan situasi serta menggunakan pola dan teknik komunikasi organisasi

yang sesuai dengan keadaan tersebut agar pesan yang ingin disampaikan dapat diterima dengan baik. Oleh karena semua itu, gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi diduga berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja guru.

Untuk membuktikan hal di atas, maka akan dilakukan penelitian mengenai ketiga variabel tersebut (Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru di MIS Annur Medan Labuhan) dengan paradigma penelitian seperti terlihat pada skema gambar di bawah ini.



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Keterangan:

1. ry_1 adalah koefisien korelasi antara persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah(X_1) dengan motivasi kerja guru(Y) di MIS Annur Medan Labuhan.
2. ry_2 adalah koefisien korelasi antara pola komunikasi organisasi(X_2) dengan motivasi kerja guru(Y) di MIS Annur Medan Labuhan.
3. ry_{12} adalah koefisien korelasi antara persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah(X_1) dan pola komunikasi organisasi(X_2) dengan motivasi kerja guru(Y) di MIS Annur Medan Labuhan.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teori dan kerangka berfikir yang diuraikan di atas, penulis mengajukan suatu hipotesis yang berbunyi:

1. H_0 : Tidak terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan.
 H_a : Terdapat Hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan.
2. H_0 : Tidak terdapat hubungan positif antara pola komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan.
 H_a : Terdapat hubungan yang positif antara pola komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan.
3. H_0 : Tidak terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan.
 H_a : Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pembahasan dalam tesis ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis, data yang digunakan terukur, dan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan dan bersifat interaktif dikarenakan yang akan diteliti adalah hubungan antar variabel yang saling mempengaruhi. Penelitian kuantitatif ini menggunakan pendekatan korelasi. Menurut Arikunto penelitian korelasi merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara dua atau lebih variabel yang satu dengan variabel yang lain.¹⁰⁰

Dalam penelitian ini ada dua variabel bebas dan satu variabel terikat secara kuantitatif yang ingin dicari seberapa besar korelasinya. Besar kecilnya hubungan tersebut dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi. Adapun penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, uji f dan uji t.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi yang menjadi objek penelitian ini adalah Madrasah Ibtidaiyah Swasta ANNUR yang terdapat di kota madya Medan kecamatan Medan Labuhan. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan peneliti untuk memudahkan proses pengambilan data karena dekat dengan tempat tinggal peneliti dan tempat peneliti mengabdikan. Sementara penelitian ini dilakukan mulai dari penulisan proposal sejak bulan November 2015 sampai selesai.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Setiap penelitian yang dilakukan membutuhkan sumber data yang bisa memberikan informasi mengenai masalah yang sedang diteliti secara objektif.

¹⁰⁰ Suharsimi Arikunto, *Evaluasi program pendidikan. Pedoman Teoritis Praktis bagi Praktisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 114

Dalam metode penelitian, populasi mengandung makna keseluruhan unit yang memiliki ciri-ciri yang sama menurut kriteria penelitian yang sedang dilakukan.¹⁰¹

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.¹⁰² Populasi dapat digolongkan menjadi dua jenis, yaitu¹⁰³:

- a) Populasi terbatas (*definite*), yaitu objek penelitian yang dapat dihitung, seperti luas area sawah, jumlah ternak, jumlah guru, jumlah murid dan jumlah mahasiswa.
- b) Populasi tidak terbatas (*indefinite*), yaitu objek penelitian yang mempunyai jumlah tak terbatas atau sulit dihitung jumlahnya, seperti tinta, air, pasir di pantai, padi di sawah, atau beras di gudang.

Dalam penelitian ini populasi nya adalah seluruh guru dan staf Madrasah Ibtidaiyah Swasta Annur Medan Labuhan yang berjumlah 33 orang dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 3.1 Populasi Guru

Guru	Jumlah
Perempuan	26
Laki- Laki	7
Jumlah	33

Sumber data : Dokumen tata usaha MIS ANNUR

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.¹⁰⁴ Sampel adalah sebagian dari anggota-anggota, golongan-golongan

¹⁰¹ Masganti Sitorus, *Metodologi Penelitian pendidikan Islam* (Medan: IAIN Press, 2011), h. 44

¹⁰² Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 61

¹⁰³ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2014), h. 148.

¹⁰⁴ Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian ...*, h. 62

(kumpulan objek yang dipakai sebagai dasar untuk menentukan keterangan atau menarik kemampuan mengenai golongan itu atau juga bagian dari populasi yang menjadi objek penelitian.¹⁰⁵ Menurut Sugiono Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.¹⁰⁶ Beliau menyatakan bahwa apabila populasi lebih kecil dari 100 maka boleh dilakukan total sampling, yaitu semua jumlah total populasi diambil untuk menjadi sampel. Dalam penelitian ini sampelnya berjumlah 33 orang.

D. Operasional Variabel Penelitian

1. Variabel Penelitian

- a. Variabel terikat (tidak bebas) atau *dependent variable*, yaitu variabel yang nilainya tergantung dari nilai variabel lain.¹⁰⁷ Variabel ini diberi simbol Y, yang dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah motivasi kerja guru di MIS Annur Medan labuhan.
- b. Variabel bebas atau *Independent variable*, yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lain. Variabel ini diberi simbol X, pada penelitian ini variabel bebasnya adalah variabel gaya kepemimpinan(X_1) dan variabel pola komunikasi organisasi(X_2).

2. Defenisi Operasional

Untuk memperjelas permasalahan yang diteliti, maka terlebih dahulu dilakukan pendefenisian terhadap masing-masing variabel agar tidak menyimpang dari tujuan penelitian, maka defenisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

¹⁰⁵ Syahrudin dan Salim, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Bandung: Citapustaka Media Bandung, 2009), Hlm. 113-114

¹⁰⁶ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 118

¹⁰⁷ Yusuf Soewadji, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), h. 115

- a. Motivasi kerja adalah dorongan, tenaga penggerak yang berasal dari dalam maupun dari luar diri untuk melakukan sesuatu yang ditandai dengan: (1) Motivasi kompetensi yang meliputi Ketekunan dan kedisiplinan dalam bekerja, antara lain: datang tepat waktu, mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya, mengajar dengan menggunakan metode yang sesuai dengan materi dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban seperti mengerjakan administrasi kelas. (2) Motivasi bersahabat (*Affiliation*) yang meliputi menjalin persahabatan dengan rekan kerja, antara lain: berpartisipasi dalam kelompok, dapat berkomunikasi dengan baik, ulet dalam menghadapi kesulitan yang meliputi sikap dalam menghadapi kesulitan dan inisiatif dalam menyelesaikan masalah atau kesulitan yang dihadapi baik kelompok ataupun pribadi, (3) Motivasi berprestasi yang meliputi membuka diri terhadap hal-hal positif peningkatan kompetensi diri, bersedia menerima kritikan dan masukan, mempunyai inovasi dalam mengajar, semangat dalam mengembangkan metode ajar.
- b. Pola komunikasi organisasi yang dimaksud adalah penggunaan sistem penyampaian pesan komunikasi kepala madrasah atau sesama rekan kerja guru yang mengakibatkan efek tertentu dalam proses organisasi kependidikan sehingga menciptakan iklim organisasi yang kondusif sebagai upaya untuk membuat pendapat, mengatakan perasaan, menyampaikan informasi. Pola komunikasi organisasi dapat dilihat dengan bentuk komunikasi, yaitu sebagai berikut: (1) Komunikasi sebagai aksi/satu arah, (2) Komunikasi sebagai interaksi/dua arah, (3) Komunikasi sebagai transaksi/banyak arah.
- c. Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah persepsi guru terhadap sikap dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah yang ditunjukkan oleh: (1) Gaya kepemimpinan partisipatif, (2) Gaya kepemimpinan otokratis, (3) Gaya kepemimpinan

birokratis, (4) Gaya kepemimpinan demokratis, (5) Gaya kepemimpinan diplomatis.

E. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah angket. Angket digunakan untuk memperoleh data tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah, pola komunikasi organisasi yang digunakan dan motivasi kerja guru. Angket ini menggunakan skala Likert yaitu skala yang menggunakan skala Sangat Sering (SS), Sering (S), Kadang-Kadang (KK), Jarang (J), Tidak Pernah (TP). Terdapat 5 alternatif jawaban yang bergerak dari poin 5 4, 3, 2, dan 1. Butir pertanyaan pada angket terbagi dalam butir positif (*favorable*) dan butir negatif (*unfavorable*). Nilai untuk butir positif adalah 5 untuk jawaban sangat sering, 4 sering, 3 kadang-kadang, 2 Jarang dan 1 tidak pernah. Nilai untuk butir negatif adalah kebalikannya, yaitu 5 untuk jawaban tidak pernah, 4 untuk jawaban jarang, 3 untuk kadang-kadang, 2 untuk jawaban sering dan 1 untuk jawaban sangat sering¹⁰⁸.

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dengan menggunakan Skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel kemudian sub variabel dijabarkan menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat dijadikan titik tolak untuk membuat item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden.

Selanjutnya untuk lebih memudahkan dalam penyusunan instrumen maka sebelum instrumen disusun menjadi butir-butir soal, maka diperlukan kisi-kisi instrumen. Kisi- kisi instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel 3.2, tabel 3.3 dan tabel 3.4 berikut:

¹⁰⁸ Lijan Poltak Sinambela, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), h. 144-145.

Tabel 3.2 Kisi-kisi Angket Motivasi Kerja

Variabel	Indikator	Item	Jumlah Butir
Motivasi Kompetensi	• Ketekunan dan kedisiplinan dalam bekerja	1,2,3,4,5	5
	• Mengajar dengan menggunakan metode yang sesuai dengan materi	6,7,8,9	4
	• Bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban.	10,11,12,13	4
Motivasi Bersahabat (Affiliation)	• Berpartisipasi dalam kelompok	14,15,16	3
	• Dapat ber- komunikasi dengan baik,	17,18,19	3
	• Ulet dalam menghadapi kesulitan	20,21,22	3
Motivasi Berprestasi	•Membuka diri terhadap hal-hal positif	23,24,25,26	4
	•Peningkatan kompetensi diri, bersedia menerima kritikan dan masukan,	27,28,29,30	4
	•Mempunyai inovasi dalam mengajar, semangat dalam mengembangkan metode ajar.	31,32,33,34, 35	5
Jumlah			35

Tabel 3.3 Kisi-kisi Pola Komunikasi Organisasi

Variabel	Indikator	Item	Jumlah butir
Pola Komunikasi	1. Komunikasi sebagai aksi	1,2,5,7,8, 10	6
	2. Komunikasi sebagai interaksi	3,4,6,9,11,15,17	7
	3. Komunikasi sebagai transaksi	12,13,14,16,18,19,20, 21,22,23,24,25	12
Jumlah			25

Tabel 3.4 Kisi-kisi Angket Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Variabel	Indikator	Item	Jumlah butir
Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah	1. Partisipatif	1,2,3,4,5	5
	2. Otokratis	6,7,8,9,10	5
	3. Birokratis	11,12,13,14,15	5
	4. Demokratis	16,17,18,19,20	5
	5. Diplomatis	21,22,23,24,25	5
Jumlah			25

F. Uji Coba Instrumen

Setelah butir-butir pertanyaan selesai dikerjakan, langkah selanjutnya adalah melakukan uji coba angket, untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas item,¹⁰⁹ angket yang diuji cobakan terlebih dahulu diperlihatkan kepada pembimbing (pakar-pakar) yang lebih mengetahui akan angket yang peneliti buat.

Proses pelaksanaan uji coba angket dilaksanakan pada guru di sekolah lain yang bukan termasuk sampel, dengan tahapan sebagai berikut :

1. Penentuan responden uji coba adalah responden yang menjadi subjek dalam uji coba instrumen, diambil dari populasi yang berbeda.
2. Analisis uji coba instrumen dilakukan setelah uji coba angket selesai dilaksanakan. Dengan demikian dapat diketahui keshahihan dan keandalan dari masing-masing item atau pernyataan yang dipergunakan dalam penelitian sesungguhnya. Langkah-langkah analisis yang dilakukan adalah: (a) uji validitas instrumen, (b) uji reliabilitas instrumen.

a. Uji validitas instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana butir pernyataan melaksanakan fungsinya. Untuk mendapatkan validitas angket maka dilakukan analisis validitas. Dalam analisis validitas, instrumen akan diuji coba terhadap 20 orang guru yang tidak termasuk responden dalam penelitian ini, kemudian uji validitas butir angket menggunakan rumus korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson dengan taraf signifikansi sebesar 95 % dengan rumus sebagai berikut:¹¹⁰

$$r_{xy} = \frac{n \sum X_i Y - (\sum X_i)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

¹⁰⁹ Masganti Sitorus, *Metodologi Penelitian...*, h. 78

¹¹⁰ Sumarma Supranata, *Analisis, Validitas, Reliabilitas, dan Interpretasi Hasil Tes* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), h. 56

Keterangan :

r_{xy} = Korelasi antara variabel x dan variabel y

$\sum X_i$ = Jumlah skor butir item

$\sum Y^i$ = Jumlah skor total

$X_i.Y$ = Hasil kali skor butir item dan skor total

n = Jumlah sampel

X_i^2 = jumlah kuadrat skor butir item

Y^2 = jumlah kuadrat skor total

Kriteria yang digunakan untuk uji validitas butir adalah mempunyai koefisien korelasi $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf signifikansi $\alpha = 0.05$ artinya butir dinyatakan valid, sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka dinyatakan tidak valid. Butir yang tidak valid tidak bisa digunakan dalam menjaring data penelitian.

Berdasarkan hasil uji coba terhadap instrumen penelitian dapat dikemukakan hasil ujicoba validitas masing-masing instrumen penelitian, yaitu:

1. Sebanyak 25 butir instrumen gaya kepemimpinan kepala madrasah yang diujicobakan, ternyata seluruhnya dinyatakan valid. Berarti bahwa sebanyak 25 butir instrumen yang dinyatakan valid akan digunakan untuk menjaring data tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah.
2. Sebanyak 25 butir instrumen pola komunikasi organisasi yang diujicobakan, ternyata seluruhnya valid. Berarti bahwa sebanyak 25 butir instrumen yang dinyatakan valid akan digunakan untuk menjaring data tentang budaya organisasi.
3. Sebanyak 35 butir instrumen motivasi kerja guru yang diujicobakan ternyata ada 3 instrumen yang tidak valid. Berarti hanya sebanyak 32 instrumen yang dinyatakan valid yang akan digunakan untuk menjaring data tentang motivasi kerja guru.

b. Uji reliabilitas instrument

Reliabilitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa suatu instrumen layak dipercaya untuk dipakai sebagai alat pengumpul data. Dalam uji coba penelitian ini Uji reliabilitas (kehandalan) untuk butir angket dilakukan dengan menggunakan teknik alpha cronbach¹¹¹, yaitu:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrument angket

k = jumlah butir pernyataan angket

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians skor butir angket

$\sum \sigma_t^2$ = jumlah varians total

Besarnya reliabilitas yang diperoleh dikonversikan dengan indeks korelasi yang dikemukakan arikunto sebagai berikut¹¹² :

0,000 – 0,200 = sangat rendah

0,200 – 0,400 = rendah

0,400 – 0,600 = agak rendah

0,600 – 0,800 = cukup

0,800 – 1,000 = tinggi

Berdasarkan hasil ujicoba terhadap instrumen penelitian dapat dikemukakan hasil ujicoba reliabilitas masing-masing instrumen penelitian, yaitu:

1. Hasil Pengujian reliabilitas terhadap instrumen gaya kepemimpinan kepala madrasah diketahui nilai r sebesar 0,761 yang berarti bahwa instrumen gaya kepemimpinan kepala madrasah termasuk kategori cukup handal digunakan dalam penelitian.

¹¹¹ Lijan Poltak Sinambela, *Metodologi Penelitian Kuantitatif...*, h. 169

¹¹² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 276

2. Hasil pengujian reliabilitas terhadap instrumen pola komunikasi organisasi diketahui nilai r sebesar 0,763 yang berarti bahwa instrumen pola komunikasi organisasi termasuk kategori cukup handal digunakan dalam penelitian.
3. Hasil pengujian reliabilitas terhadap instrumen motivasi kerja guru diketahui nilai r sebesar 0,765 yang berarti bahwa instrumen motivasi kerja guru termasuk kategori cukup handal digunakan dalam penelitian.

G. Teknik Analisis data

Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik statistik yakni uji persyaratan analisis data dan pengujian hipotesis. Dalam hal ini menggunakan bantuan komputer program SPSS version 18,0 dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data hasil penelitian dilakukan terhadap kedua variabel penelitian, adapun yang dipaparkan dalam deskripsi data adalah mean, varians, simpangan baku (standar deviasi).

a. $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$

Keterangan:

\bar{x} : Mean

$\sum x_i$: Nilai tiap data

n : Jumlah data

b. $Me = Bb + P \frac{\left(\frac{1}{2}n - F\right)}{f}$

Keterangan :

Me : Median

Bb : Batas bawah kelas median

P : Panjang kelas median

F : Frekuensi kumulatif sebelum kelas median

f : Frekuensi kumulatif kelas median

n : Jumlah data

c. $Mo = Bb + P \left(\frac{f_1}{f_1 + f_2} \right)$

Mo : Modus

Bb : Batas bawah kelas yang mengandung nilai modus

P : Panjang kelas

F₁ : Selisih antara frekuensi modus dengan frekuensi sebelumnya

F₂ : Selisih antara frekuensi modus dengan frekuensi sesudahnya

d. $S^2 = \frac{n(\sum fx^2) - (\sum fx)^2}{n(n-1)}$

S² : Varians

N : Jumlah data

e. $S = \sqrt{\frac{n(\sum fx^2) - (\sum fx)^2}{n(n-1)}}$

S : Standar deviasi

N : Jumlah data

2. Uji Kecenderungan Variabel

Untuk mengetahui kategori kecenderungan dari variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru, dilakukan uji kecenderungan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Menentukan nilai Mean
- Menentukan nilai Standar Deviasi
- Berdasarkan nilai Mean dan nilai Standar Deviasi, maka ditentukan kategori kecenderungan sebagai berikut:

Mean + 1,5 Standar Deviasi sampai ke atas

kategori = sangat baik

Mean sampai Mean + 1,5 Standar Deviasi

kategori = baik

Mean - 1,5 Standar Deviasi sampai Mean

kategori = cukup baik

Bawah sampai Mean – 1,5 Standar Deviasi

kategori = tidak baik

3. Pengujian Persyaratan Analisis

Sesuai dengan jenis penelitian ini, maka sebelum teknik statistik digunakan untuk menguji hipotesis, terlebih dahulu data di deskripsikan dengan menggunakan nilai rata-rata, standar deviasi, modus, median, distribusi frekuensi serta histogram. Selanjutnya dilakukan pengujian persyaratan analisis yaitu:¹¹³

- a. Uji normalitas yang bertujuan untuk menguji apakah data populasi berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Liliefors*.
- b. Uji Homogenitas data yang bertujuan untuk melihat apakah data yang diperoleh memiliki variasi yang homogeny atau tidak. Uji homogenitas ini dilakukan dengan menggunakan uji *chi kuadrat bartlett*.
- c. Uji Independent antar variabel bebas, yaitu untuk menguji apakah antara variabel X_1 dan X_2 tidak terdapat hubungan yang berarti. Uji independent antar variabel bebas dilakukan dengan teknik korelasi *product moment*.
- d. Uji Linieritas, untuk mengetahui apakah antara variabel X_1 dan variabel Y atau antara variabel X_2 dan variabel Y memiliki hubungan linear. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan regresi sederhana.

4. Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1 dan 2 diuji dengan teknik analisis regresi sederhana untuk mengetahui adanya hubungan antara masing-masing variabel bebas dan variabel terikat. Hipotesis ketiga diuji dengan menggunakan teknik analisis regresi ganda untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara kedua variabel bebas secara bersama sama terhadap variabel terikat.¹¹⁴

¹¹³ Lijan Poltak Sinambela, *Metodologi Penelitian...*, h. 223

¹¹⁴ Lijan Poltak Sinambela, *Metodologi...*, h. 204-205

Hipotesis statistik yang diuji dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis pertama

$$H_o : \rho_{yx1} = 0$$

$$H_a : \rho_{yx1} \neq 0$$

2. Hipotesis kedua

$$H_o : \rho_{yx2} = 0$$

$$H_a : \rho_{yx2} \neq 0$$

3. Hipotesis ketiga

$$H_o : \rho_{yx1x2} = 0$$

$$H_a : \rho_{yx1x2} \neq 0$$

Keterangan :

ρ_{yx_1} : Koefisien gaya kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru.

ρ_{yx_2} : Koefisien motivasi kerja guru dan kinerja guru.

$\rho_{yx_1x_2}$: Koefisien supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan kinerja guru.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Untuk memudahkan dalam memahami hasil penelitian yang sudah dilakukan, maka data dideskripsikan sesuai urutan variabel penelitian. Deskripsi data penelitian dimulai dari variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1), pola komunikasi organisasi (X_2) dan motivasi kerja guru (Y).

Data penelitian yang dideskripsikan terdiri atas data hasil skor angket penelitian yang diisi oleh responden. Deskripsi data yang disajikan berkaitan dengan skor tertinggi, skor terendah, nilai rata-rata, varians dan standar deviasi. Untuk lebih melengkapi penyajian data disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi dan grafik histogram dari masing-masing variabel penelitian.

Secara singkat dapat dinyatakan bahwa deskripsi data ini mengungkapkan informasi tentang skor total, skor tertinggi, skor terendah, rata-rata dan standar deviasi untuk masing-masing variabel penelitian dapat dikemukakan pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1

Ringkasan Deskripsi Data Variabel Penelitian

No	Nilai Statistik	X_1	X_2	Y
1	Jumlah	2617	2836	3243
2	Skor Tertinggi	117	105	130
3	Skor Terendah	60	71	71
4	Rata-rata	79,12	85,54	98,22
5	Standar Deviasi	15,10	8	15,32

1. Data Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Berdasarkan data skor variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah yang terkumpul, menyebar dari skor 60 sampai 117 dengan nilai rata-rata sebesar 79,12, varians sebesar 231 dan simpangan baku sebesar 15,10 Untuk mengetahui lebih jelas gambaran tentang distribusi data variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah akan dideskripsikan lebih lanjut dengan tabel 4.2.

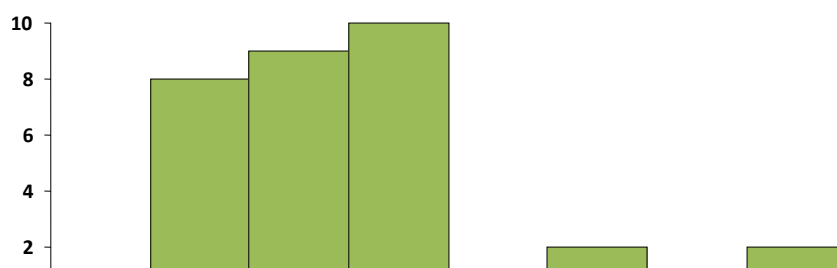
Tabel 4.2

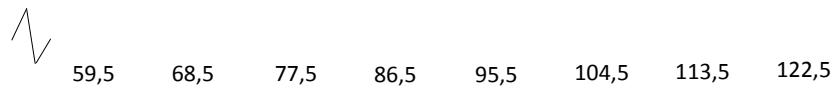
Distribusi Frekuensi Relatif Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kelas	Interval Kelas	F Absolut	F Relatif (%)
1	60 – 68	8	24,24
2	69 – 77	9	27,27
3	78 – 86	10	30,30
4	87 – 95	1	3,03
5	96 – 104	2	6,06
6	105 – 113	1	3,03
7	114 – 122	2	6,07
Jumlah		33	100,00

Berdasarkan data pada Tabel 4.2 maka dapat diketahui bahwa dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 79,12 adalah berada pada kelas interval 78-86. Hal ini membuktikan bahwa sebanyak 10 responden penelitian atau 30,30% berada skor rata-rata kelas. Sisanya sebanyak 6 responden atau 18,19% berada di atas skor rata-rata kelas dan sebanyak 17 responden atau 51,51% di bawah skor rata-rata kelas.

Gambaran tentang variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dapat disajikan melalui grafik histogram pada gambar 4.2 berikut:





Gambar 4.2 Histogram Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Berdasarkan perolehan skor data dan gambar histogram tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah di atas maka dapat diketahui bahwa data gaya kepemimpinan kepala madrasah menyebar mengikuti kurva normal.

2. Data Pola Komunikasi Organisasi

Berdasarkan data skor variabel pola komunikasi organisasi yang terkumpul setelah pelaksanaan penelitian, menyebar dari skor 71 ke 105, nilai rata-rata sebesar 85,54, varians sebesar 63,84 dan simpangan baku sebesar 8. Untuk mengetahui lebih jelas gambaran tentang distribusi data variabel pola komunikasi organisasi dapat dikemukakan pada tabel 4.3 sebagai berikut:

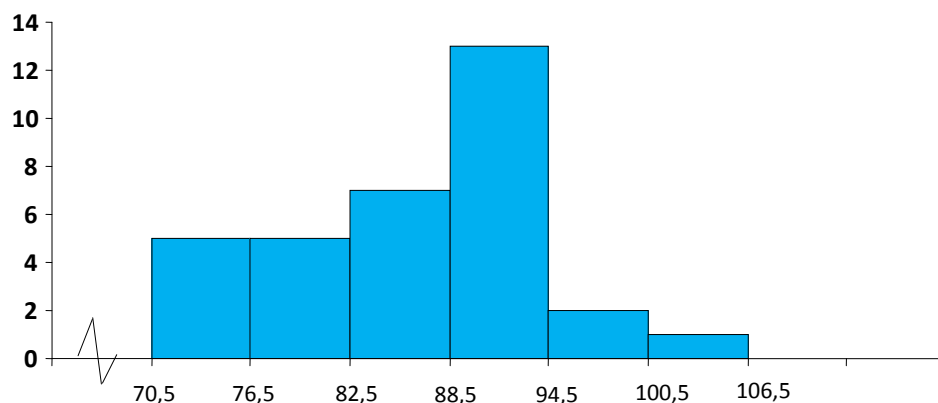
Tabel 4.3

Distribusi Frekuensi Data Pola Komunikasi Organisasi

No	Interval Kelas	F _{Absolut}	F _{relatif} (%)
1	71 – 76	5	15,15
2	77 – 82	5	15,15
3	83 – 88	7	21,21
4	89 – 94	13	39,39
5	95 – 100	2	6,06

6	101 – 106	1	3,04
Jumlah		33	100,00

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat diketahui nilai rata-rata sebesar 85,54 adalah berada pada kelas interval 89 - 94. Sebanyak 13 responden atau 39,39% berada pada skor rata-rata. Sebanyak 3 responden atau 9,9% berada di atas skor rata-rata kelas dan sebanyak 17 responden atau 51,51% berada di bawah skor rata-rata kelas. Sebaran data tersebut adalah mengikuti kurva normal. Gambaran tentang variabel pola komunikasi organisasi dapat disajikan melalui grafik histogram pada gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3 Histogram Pola Komunikasi Organisasi

Berdasarkan perolehan skor data dan gambar histogram tentang pola komunikasi organisasi di atas maka dapat diketahui bahwa data pola komunikasi organisasi menyebar mengikuti kurva normal.

3. Data Motivasi Kerja Guru

Berdasarkan data skor variabel motivasi kerja guru yang terkumpul, menyebar dari skor 71 sampai 130, nilai rata-rata sebesar 98,22, varians sebesar 235, dan simpangan baku sebesar 15,33. Untuk mengetahui lebih jelas gambaran

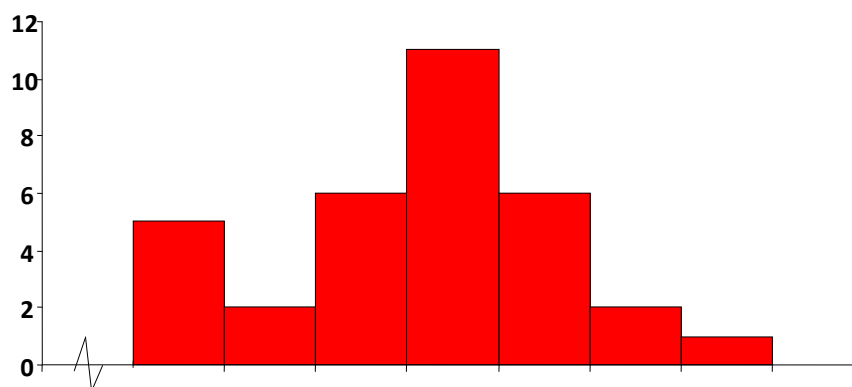
tentang distribusi data variabel motivasi kerja guru dapat dikemukakan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Data Motivasi Kerja Guru

No	Interval Kelas	F Absolut	F Relatif (%)
1	71 – 79	5	15,15
2	80 – 88	2	6,06
3	89 – 97	6	18,18
4	98 – 106	11	33,33
5	107 – 115	6	18,18
6	116 – 124	2	6,06
7	125 – 133	1	3,04
Jumlah		33	100,00

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 98,22 adalah berada pada kelas interval 98-106. Hal ini membuktikan bahwa sebanyak 11 responden atau 33,33% berada pada skor rata-rata kelas. Sisanya sebanyak 9 responden atau 27,28% berada di atas skor rata-rata kelas dan sebanyak 13 responden atau 39,39% berada di bawah skor rata-rata kelas.

Gambaran tentang variabel motivasi kerja guru dapat disajikan melalui grafik histogram pada gambar 4.4 sebagai berikut:



70, 79, 88, 97, 106, 115, 124, 133,5

Gambar 4.4 Histogram Motivasi Kerja Guru

Berdasarkan perolehan skor data dan gambar histogram tentang motivasi kerja guru di atas maka dapat diketahui bahwa data motivasi kerja guru menyebar mengikuti kurva normal.

B. Tingkat Kecenderungan Variabel

Dalam menentukan range untuk tingkat kecenderungan variabel penelitian, variabel bebas maupun terikat digunakan rumus sebagai berikut:

Tabel 4.5

Kategori Kecenderungan Data variabel Penelitian

No	Rentang Tingkat Kecenderungan	Kategori
1.	Mean + 1,5 Standar Deviasi sampai ke atas	Sangat Baik
2.	Mean sampai Mean + 1,5 Standar Deviasi	Baik
3.	Mean - 1,5 Standar Deviasi sampai Mean	Cukup Baik
4.	Mean – 1,5 Standar Deviasi sampai ke bawah	Tidak Baik

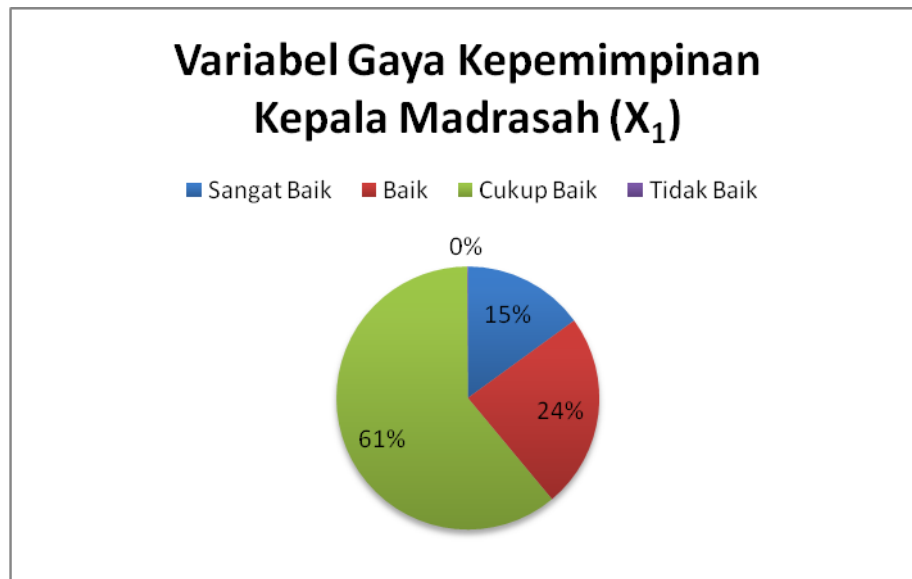
1. Tingkat Kecenderungan Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X₁)

Dalam mengidentifikasi tingkat kecenderungan variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah (X₁) digunakan nilai mean sebesar 79,12 dan standar deviasi sebesar 15,10. Perhitungan tingkat kecenderungan variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah (X₁) akan dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Tingkat Kecenderungan Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X₁)

No	Skor	F. Observasi	F. Relatif (%)	Kategori
1.	101,77 - ke atas	5	15%	Sangat Baik
2.	79,12 - 101,77	8	24%	Baik
3.	56,47 - 79,12	20	61%	Cukup Baik
4.	56,47 - ke bawah	0	0%	Tidak Baik
		33	100 %	

Gambar 4.6
Persentase Kecenderungan Gaya kepemimpinan kepala madrasah (X₁)



Dari tabel dan diagram lingkaran (*Pie Chart*) di atas terlihat bahwa persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dalam hal ini (apakah gaya kepemimpinan partisipatif, otokratis, birokratis, demokratis dan diplomatis) yang dilakukan kepala madrasah yang dijawab responden atau guru di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Annur Medan Labuhan yang termasuk ke dalam kategori sangat baik hanya 5 responden (15%). Responden yang menjawab tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) termasuk dalam kategori baik sebanyak 8 responden (24%). Gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dalam kategori cukup baik sebanyak 20 responden (61%) dan kategori tidak baik tidak ada. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kecenderungan gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) berada pada tingkat cukup baik (61%).

2. Tingkat Kecenderungan Variabel Pola Komunikasi Organisasi (X_2)

Dalam mengidentifikasi kecenderungan variabel pola komunikasi organisasi (X_2), digunakan nilai mean yaitu 85,54 dan standar deviasi 8. Selanjutnya, perhitungan variabel pola komunikasi organisasi (X_2) adalah:

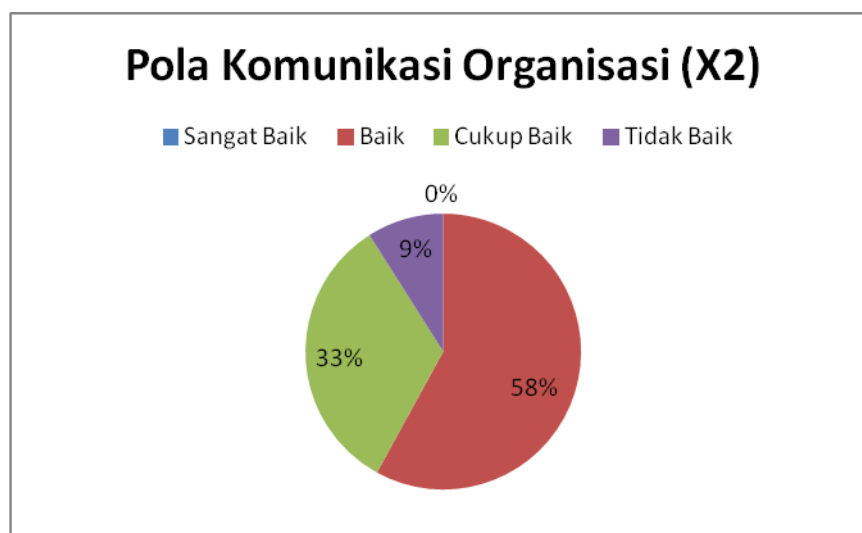
Tabel 4.7

Tingkat Kecenderungan Variabel Pola Komunikasi Organisasi (X_2)

No	Skor	F. Observasi	F. Relatif (%)	Kategori
1.	108.04 - ke atas	0	0%	Sangat Baik
2.	85,54 - 108.04	19	58%	Baik
3.	73,54 - 85,54	11	33%	Cukup Baik
4.	73,54 - ke bawah	3	9%	Tidak Baik
		33	100%	

Gambar 4.7

Persentase Kecenderungan Pola Komunikasi Organisasi (X₂)



Dari tabel dan diagram lingkaran (*Pie Chart*) di atas diketahui bahwa pola komunikasi organisasi (X₂) yang dapat dilihat dengan tiga bentuk (yaitu komunikasi sebagai aksi/ satu arah, komunikasi sebagai interaksi/ dua arah dan komunikasi sebagai transaksi/ banyak arah) di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Medan Labuhan yang termasuk dalam kategori sangat baik tidak ada responden (0%), Responden yang menjawab tentang pola komunikasi organisasi (X₂) termasuk dalam kategori baik sebanyak 19 responden (58%). Pola komunikasi organisasi (X₂) dalam kategori cukup baik sebanyak 11 responden (33%) dan kategori tidak baik sebanyak 3 responden (9%). Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kecenderungan pola komunikasi organisasi (X₂) berada pada tingkat baik (58%).

3. Tingkat Kecenderungan Variabel Motivasi kerja guru (Y)

Dalam mengidentifikasi kecenderungan variabel motivasi kerja guru (Y), digunakan nilai mean yaitu 98,22 dan standar deviasi 15,32. Selanjutnya, perhitungan variabel motivasi kerja guru (Y) adalah:

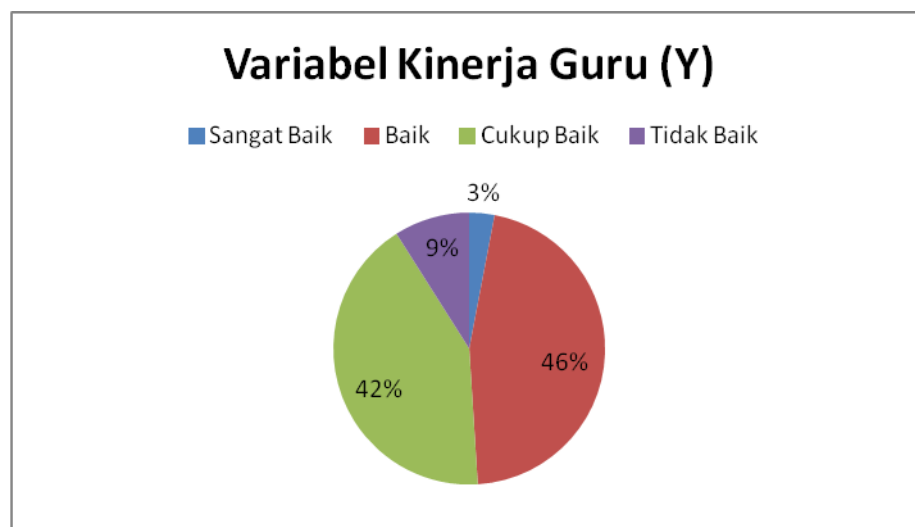
Tabel 4.8

Tingkat Kecenderungan Variabel Motivasi kerja guru (Y)

No	Skor	F. Observasi	F. Relatif (%)	Kategori
1.	121,2 - ke atas	1	3%	Sangat Baik
2.	98,22 - 121,2	15	46%	Baik
3.	75,24 - 98,22	14	42%	Cukup Baik
4.	75,24 - ke bawah	3	9%	Tidak Baik
		33	100%	

Gambar 4.8

Skor Dan Persentase Kecenderungan Motivasi kerja guru (Y)



Dari tabel dan diagram lingkaran (*Pie Chart*) di atas diketahui bahwa motivasi kerja guru (Y) dalam hal motivasi kompetensi (yang meliputi ketekunan dan kedisiplinan dalam bekerja seperti datang tepat waktu, mengerjakan tugas sebaik baiknya, mengajar dengan menggunakan variasi metode), motivasi bersahabat (yang meliputi menjalin persahabatan dengan rekan kerja, berpartisipasi dengan kelompok dan berkomunikasi dengan baik), motivasi berprestasi (yang meliputi sikap membuka diri terhadap hal-hal

positif, peningkatan kompetensi diri, bersedia menerima kritikan dan masukan, mempunyai inovasi dalam mengajar) di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Medan Labuhan yang termasuk dalam kategori sangat baik sebanyak 1 responden (3%), Responden yang menjawab tentang motivasi kerja guru (Y) termasuk dalam kategori baik sebanyak 15 responden (46%). Motivasi kerja guru (Y) dalam kategori cukup baik sebanyak 14 responden (42%) dan kategori tidak baik sebanyak 3 responden (9%). Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kecenderungan motivasi kerja guru (Y) berada pada tingkat baik (46%).

C. Uji Persyaratan Analisis

Penelitian ini menggunakan rumus statistik parametris dengan menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi. Kedua teknik ini baru dapat dilakukan apabila telah memenuhi beberapa persyaratan. Menurut Sudjana ada tiga persyaratan yang harus dipenuhi dalam menggunakan statistik parametris yaitu: (a) ukuran minimum sampel adalah 30 telah terpenuhi, (b) data sampel setiap variabel berdistribusi normal dan (c) variansi populasi antar kelompok homogen. Di samping tiga persyaratan ini, analisis regresi menghendaki persyaratan uji linieritas terhadap garis regresi.

1. Uji Normalitas

Dalam pengujian analisis statistik untuk menguji hipotesis maka diadakan uji normalitas dan kelinieran data setiap variabel penelitian untuk mengetahui terpenuhi atau tidaknya distribusi normalitas data tiap variabel penelitian. Adapun tujuan diadakan uji normalitas adalah untuk mengetahui normal atau tidaknya data tiap variabel penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan Uji Liliefors. Taraf signifikansi yang digunakan sebagai dasar menolak atau menerima keputusan normal atau tidaknya suatu distribusi data adalah 0,05. Hipotesis yang diajukan untuk uji normalitas ini adalah sebagai berikut:

H_0 = Data berdistribusi normal

H_1 = Data tidak berdistribusi normal

Dasar pengambilan keputusan:

Terima: H_0 jika $L_{\text{tabel}} > L_{\text{hitung}} (0,05)$

H_1 jika $L_{\text{tabel}} < L_{\text{hitung}} (0,05)$

Berikut disajikan rangkuman analisis uji normalitas pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.9
Rangkuman Analisis Uji Normalitas Variabel Penelitian

Tests of Normality

Variabel	Kolmogorov-Smirnov(a)				
	Statistic	Df	Sig.	Sig.	Ket
X1	,169	33	0,018	0,05	Normal
X2	,170	33	0,016	0,05	Normal
Y	,160	33	0,031	0,05	Normal

a. Lilliefors Significance Correction

Pada tabel 4.5 di atas diperoleh bahwa L_{hitung} untuk variabel X_1 sebesar 0,018, variabel X_2 sebesar 0,016 dan variabel Y sebesar 0,031 sedangkan nilai L_{tabel} pada taraf signifikan 0,05. Berdasarkan landasan pengambilan keputusan di atas, H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat dikemukakan kesimpulan bahwa dari ketiga variabel dalam penelitian ini sebarannya membentuk distribusi normal.

2. Uji Homogenitas

Uji homogenitas adalah uji yang dilakukan untuk melihat apakah data yang diperoleh berasal dari sampel yang homogen. Untuk menentukan homogenitas varians digunakan Uji Barlett. Data untuk setiap variabel penelitian dikatakan homogen apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$ pada taraf signifikan 5% dan derajat kebebasan di kurang 1. Berikut ini disajikan ringkasan analisis perhitungan homogenitas untuk variabel penelitian pada tabel 4.10

Tabel 4.10
Ringkasan Hasil Analisis Homogenitas Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Dk	χ^2 hitung	χ^2 tabel ($\alpha = 0,05\%$)
1	Motivasi kerja Guru (Y) berdasarkan gaya kepemimpinan Kep. Madrasah (X_1)	8	5,053851	15,50731
2	Motivasi kerja Guru (Y) berdasarkan gaya kepemimpinan Kep. Madrasah (X_2)	11	5,702121	19,67514

Dari tabel di atas diketahui untuk uji homogenitas data variabel motivasi kerja guru berdasarkan gaya kepemimpinan kepala madrasah bahwa $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ yaitu $5,053851 < 15,50731$, pada taraf signifikan 5% dengan $dk = 8$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebaran data variabel motivasi kerja guru berdasarkan gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah homogen.

Sedangkan untuk uji homogenitas data variabel motivasi kerja guru berdasarkan pola komunikasi organisasi diperoleh bahwa $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ yaitu $5,702121 < 19,67514$, pada taraf signifikan 5% dengan $dk = 11$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebaran data variabel motivasi kerja guru berdasarkan pola komunikasi organisasi adalah homogen.

3. Uji Independen Variabel Bebas

Uji Independen variabel bebas adalah untuk membuktikan kebenaran tidak adanya korelasi antara variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan pola komunikasi organisasi. Hasil perhitungan uji independen variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan pola komunikasi organisasi memiliki korelasi sebesar 0,105, untuk r_{tabel} dengan $N=33$ adalah 0,344 Taraf signifikan 5%. Harga $r_{hitung} < r_{tabel}$ ($0,105 < 0,344$), berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan pola komunikasi organisasi tidak signifikan dan dapat disimpulkan kedua variabel adalah independen.

4. Uji Linieritas Garis Regresi X_1 dan X_2 terhadap Y

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui linear atau tidaknya hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat yang merupakan syarat untuk menggunakan statistik dan analisis regresi, maka yang diperhatikan atau di uji adalah hubungan antara variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru. Hipotesis yang dibentuk untuk persyaratan uji Linieritas ini adalah:

H_0 = Sebaran data variabel bebas membentuk garis linier terhadap variabel terikat.

H_1 = Sebaran data variabel bebas tidak membentuk garis linier terhadap variabel terikat.

Dasar pengambilan keputusan:

Terima H_0 = Jika skor signifikansi (deviation from linierity) > skor signifikansi Alpha (0,05)

H_1 = Jika skor signifikansi (deviation from linierity) < skor signifikansi Alpha (0,05)

1. Linieritas X_1 terhadap Y

Hasil uji keberartian dan kelinieran persamaan regresi sederhana antara X_1 terhadap Y disajikan pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.11
Uji Linieritas Variabel X_1 terhadap Y ,
ANOVA Table

Dependent variabel * Independen variabel			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja Guru * Gaya Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	5945,545	25	237,822	1,006	,542
		Linearity	1178,206	1	1178,206	4,983	,061
		Deviation from Linearity	4767,339	24	198,639	,840	,655
	Within Groups		1655,000	7	236,429		
	Total		7600,545	32			

Berdasarkan tabel di atas, skor signifikansi sebesar 0,655 (*Deviation from linierity*). Sedangkan signifikansi Alpha yang dianut sebesar 0,05 atau pada taraf kepercayaan 95%. Dari hasil analisis itu bisa disimpulkan bahwa hipotesis Ho diterima dan H₁ ditolak. Dengan demikian data pada variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah membentuk garis linier terhadap variabel motivasi kerja guru.

2. Linieritas X₂ terhadap Y

Hasil uji keberartian dan kelinieran persamaan regresi sederhana antara X₂ terhadap Y disajikan pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.12
Uji Linieritas Variabel X₂ terhadap Y,
ANOVA Table

Dependent Variabel * Independent Variabel			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja Guru * Pola komunikasi organisasi	Between Groups	(Combined)	5562,545	21	264,883	1,430	,275
		Linearity	1725,681	1	1725,681	9,314	,011
		Deviation from Linearity	3836,865	20	191,843	1,035	,495
	Within Groups		2038,000	11	185,273		
	Total		7600,545	32			

Berdasarkan tabel di atas, skor signifikansi sebesar 0,495 (*Deviation from linierity*). Sedangkan signifikansi Alpha yang dianut sebesar 0,05 atau pada taraf kepercayaan 95%. Dari hasil analisis itu bisa disimpulkan bahwa hipotesis Ho

diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian data pada variabel pola komunikasi organisasi membentuk garis linier terhadap variabel motivasi kerja guru.

D. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat tiga buah hipotesis yang akan diuji, berikut merupakan hasil uji ketiga hipotesis tersebut.

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis yang akan diuji adalah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru. Semakin baik dan cenderung disukai gaya kepemimpinan kepala madrasah oleh bawahannya maka semakin tinggi motivasi yang dimiliki guru untuk bekerja, untuk menguji hipotesis ini dilakukan analisis korelasi sederhana dan regresi sederhana. Pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan.

H_a : Terdapat Hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan.

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$H_0: \rho = 0$

$H_a: \rho \neq 0$

Terima H_0 : Jika skor signifikansi > Skor Signifikansi Alpha (0,05)

H_a : Jika Skor Signifikansi < Skor Signifikansi Alpha (0,05)

Hasil Analisis hipotesis ini terangkum pada lampiran dan tabel dibawah.

Tabel 4.13

Rangkuman Hasil Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Motivasi Kerja Guru

Korelasi	N	Koefisien	Koefisien	Sig.
----------	---	-----------	-----------	------

		Korelasi (r)	Determinasi (r ²)	
r _{yx}	33	0,394	0,123	0,000

Dari hasil analisis diperoleh koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja (r_{yx1}) sebesar 0,394 dan koefisien determinasinya sebesar 0,123 dengan sig. 0,000 < alpha 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dengan motivasi kerja guru (Y) berkorelasi secara signifikan pada taraf kepercayaan 95% maupun 99%.

Dalam rangka mengetahui apakah hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dengan motivasi kerja guru (Y) bersifat prediktif atau tidak, maka dilakukan analisis regresi sederhana. Dari hasil perhitungan pada lampiran, diperoleh persamaan regresi gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dengan motivasi kerja guru (Y) adalah sebagai berikut:

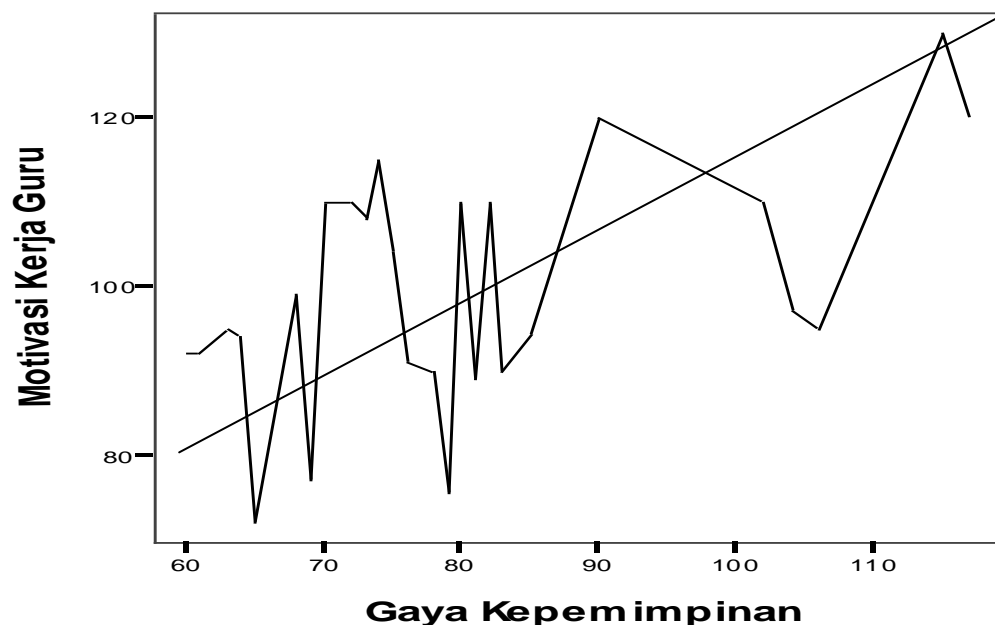
Tabel 4.14
Koefisien Persamaan Garis Regresi X_1 dan Y

Coefficients(a)					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	T
1	(Constant)	65,855	13,822		4,764
	Gaya Kepemimpinan	,409	,171	,394	2,385
					Sig.
					,000
					,023

a Dependent Variable: Motivasi Kerja Guru

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas dapat persamaan garis regresi $\hat{Y} = 65,855 + 0,409X_1$. Analisis lebih lanjut dari pembentukan persamaan regresi ini dapat dilihat berdasarkan analisis uji statistik t yang sekaligus untuk membuktikan apakah koefisien persamaan garis regresi yang terdapat pada variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dapat diterima sebagai alat prediksi untuk mengidentifikasi gejala yang terjadi pada motivasi kerja guru (Y).

Berdasarkan tabel di atas, diketahui harga t sebesar 2,385 dengan $\text{sig. } 0,023 < \alpha 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa persamaan arah garis regresi dapat dijadikan sebagai alat prediksi untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja guru (Y) apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) diketahui. Koefisien persamaan regresi $+ 0,409$ menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah memiliki hubungan yang positif dan bersifat prediktif dengan motivasi kerja guru. Garis kurva estimasi arah regresi dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.14 Grafik Persamaan regresi X_1 terhadap Y

Analisis lebih lanjut adalah menguji persamaan regresi yang terbentuk untuk menguji tingkat keberartiannya. Pengujian analisis ini dilakukan dengan uji F seperti yang dapat dilihat pada lampiran dan tabel berikut:

Tabel 4.15

Uji Persamaan Regresi X_1 dan Y
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1178,206	1	1178,206	5,687	,023(a)
	Residual	6422,339	31	207,172		
	Total	7600,545	32			

a Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b Dependent Variable: Motivasi Kerja Guru

Sebagaimana terlihat pada tabel di atas, skor $F_{hit} = 5,687$ dengan sig. 0,023 < alpha 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model persamaan regresi yang terbentuk $\hat{Y} = 65,855 + 0,409X_1$ adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95%.

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah memiliki hubungan yang positif terhadap motivasi kerja guru. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru MIS Annur” telah teruji secara empiris dan dapat diterima dalam taraf kepercayaan 95% dengan besarnya hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja guru sebesar 0,394.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis yang akan diuji adalah terdapat hubungan antara pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru. Semakin baik pola komunikasi organisasi di sekolah maka semakin tinggi motivasi yang dimiliki guru untuk bekerja, untuk menguji hipotesis ini dilakukan analisis korelasi sederhana dan regresi sederhana. Pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat hubungan positif antara pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan.

H_a : Terdapat Hubungan positif antara pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan.

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$H_0: \rho = 0$

$H_a: \rho \neq 0$

Terima H_0 : Jika skor signifikansi > Skor Signifikansi Alpha (0,05)

H_a : Jika Skor Signifikansi < Skor Signifikansi Alpha (0,05)

Hasil Analisis hipotesis ini terangkum pada lampiran dan tabel dibawah.

Tabel 4.16
Rangkuman Hasil Analisis Hubungan Pola Komunikasi Organisasi
dengan Motivasi Kerja Guru

Korelasi	N	Koefisien Korelasi (r)	Koefisien Determinasi (r^2)	Sig.
r_{yx}	33	0,476	0,227	0,000

Dari hasil analisis diperoleh koefisien korelasi antara pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja (r_{yx2}) sebesar 0,476 dan koefisien determinasinya sebesar 0,227 dengan sig. 0,000 < alpha 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pola komunikasi organisasi (X_2) dengan motivasi kerja guru (Y) berkorelasi secara signifikan pada taraf kepercayaan 95% maupun 99%.

Dalam rangka mengetahui apakah hubungan antara pola komunikasi organisasi (X_2) dengan motivasi kerja guru (Y) bersifat prediktif atau tidak, maka dilakukan analisis regresi sederhana. Dari hasil perhitungan pada lampiran diperoleh persamaan regresi pola komunikasi organisasi (X_2) dengan motivasi kerja guru (Y) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17
Koefisien Persamaan Garis Regresi X_2 dan Y

Coefficients(a)

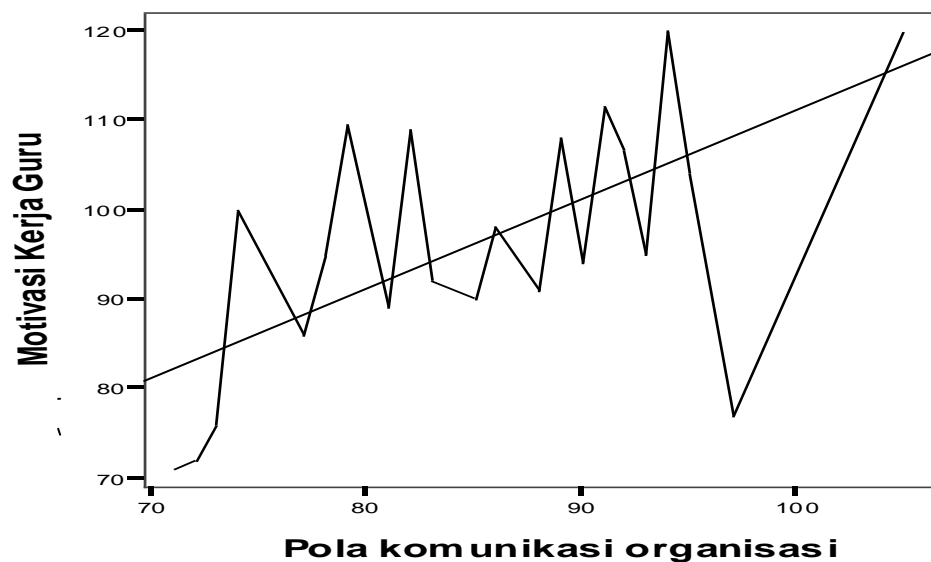
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23,241	24,980		,930	,359

Pola komunikasi organisasi	,873	,289	,476	3,018	,005
----------------------------	------	------	------	-------	------

a Dependent Variable: Motivasi Kerja Guru

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas dapat persamaan garis regresi $\hat{Y} = 23,241 + 0,873X_2$. Analisis lebih lanjut dari pembentukan persamaan regresi ini dapat dilihat berdasarkan analisis uji statistik t yang sekaligus untuk membuktikan apakah koefisien persamaan garis regresi yang terdapat pada variabel pola komunikasi organisasi (X_2) dapat diterima sebagai alat prediksi untuk mengidentifikasi gejala yang terjadi pada motivasi kerja guru (Y).

Berdasarkan tabel di atas, diketahui harga t sebesar 3,018 dengan sig. 0,005 < alpha 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa persamaan arah garis regresi dapat dijadikan sebagai alat prediksi untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja guru (Y) apabila pola komunikasi organisasi (X_2) diketahui. Koefisien persamaan regresi 0,873 menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi memiliki hubungan yang positif dan bersifat prediktif dengan motivasi kerja guru. Garis kurva estimasi arah regresi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.17 Grafik Persamaan regresi X_2 terhadap Y

Analisis lebih lanjut adalah menguji persamaan regresi yang terbentuk untuk menguji tingkat keberartiannya. Pengujian analisis ini dilakukan dengan uji F seperti yang dapat dilihat pada lampiran dan tabel berikut:

Tabel 4.18
Uji Persamaan Regresi X_2 dan Y
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1725,681	1	1725,681	9,106	,005(a)
	Residual	5874,865	31	189,512		
	Total	7600,545	32			

a Predictors: (Constant), Pola komunikasi organisasi

b Dependent Variable: Motivasi Kerja Guru

Sebagaimana terlihat pada tabel di atas, skor $F_{hit} = 9,106$ dengan sig. 0,005 < alpha 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model persamaan regresi yang terbentuk $\hat{Y} = 23,241 + 0,873X_2$ adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95%.

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap motivasi kerja guru. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Terdapat hubungan positif antara pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru MIS Annur” telah teruji secara empiris dan dapat diterima dalam taraf kepercayaan 95% dengan besarnya hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja guru sebesar 0,476.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang akan diuji adalah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru. Untuk menguji hipotesis ini dilakukan analisis korelasi ganda dan regresi ganda. Pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H_o : Tidak terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru MIS Annur Medan Labuhan.

H_a : Terdapat Hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru
MIS Annur Medan Labuhan.

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$H_o: \rho = 0$

$H_a: \rho \neq 0$

Dasar pengambilan keputusan adalah:

Terima H_o : Jika skor signifikansi > Skor Signifikansi Alpha (0,05)

H_a : Jika Skor Signifikansi < Skor Signifikansi Alpha (0,05)

Hasil Analisis hipotesis ini terangkum pada lampiran dan tabel dibawah.

Tabel 4.19

Rangkuman Hasil Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Pola Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru

Korelasi	N	Koefisien Korelasi (r)	Koefisien Determinasi (r^2)	Sig.
r_{yx}	33	0,589	0,346	0,000

Dari hasil analisis diperoleh koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi secara bersama dengan motivasi kerja (r_{yx12}) sebesar 0,589 dan koefisien determinasinya sebesar 0,346 dengan sig. 0,000 < alpha 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan pola komunikasi organisasi (X_2) dengan motivasi kerja guru (Y) berkorelasi secara signifikan pada taraf kepercayaan 95% maupun 99%.

Dalam rangka mengetahui apakah hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan pola komunikasi organisasi (X_2) dengan motivasi kerja guru (Y) bersifat prediktif atau tidak, maka dilakukan analisis regresi ganda. Dari hasil perhitungan pada lampiran diperoleh persamaan regresi gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan pola komunikasi organisasi (X_2) dengan motivasi kerja guru (Y) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20
Koefisien Persamaan Garis Regresi X_1 dan X_2 dengan Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,375	25,309		,015	,988
	Gaya Kepemimpinan	,361	,154	,348	2,341	,026
	Pola komunikasi organisasi	,806	,272	,440	2,965	,006

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Guru

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas dapat persamaan garis regresi gandanya adalah $\hat{Y} = 0,375 + 0,361X_1 + 0,806X_2$. Analisis lebih lanjut dari pembentukan persamaan regresi ganda ini dapat dilihat berdasarkan analisis uji statistik t yang sekaligus untuk membuktikan apakah koefisien persamaan garis regresi yang terdapat pada variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan pola komunikasi organisasi (X_2) dapat diterima sebagai alat prediksi untuk mengidentifikasi gejala yang terjadi, seperti gejala hubungan variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan pola komunikasi organisasi (X_2) dengan motivasi kerja guru (Y).

Berdasarkan tabel di atas, diketahui harga t sebesar 2,341 untuk koefisien variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dan 2,965 untuk variabel pola komunikasi organisasi dengan sig. 0,006 < alpha 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa persamaan arah garis regresi dapat dijadikan sebagai alat prediksi untuk mengetahui bagaimana hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru.

Analisis lebih lanjut adalah menguji persamaan regresi yang terbentuk untuk menguji tingkat keberartiannya. Pengujian analisis ini dilakukan dengan uji F seperti yang dapat dilihat pada lampiran dan tabel berikut:

Tabel 4.21

Uji Persamaan Regresi X_1 dan X_2 terhadap Y
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2633,424	2	1316,712	7,953	,002(a)
	Residual	4967,122	30	165,571		
	Total	7600,545	32			

a Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Pola komunikasi organisasi

b Dependent Variable: Motivasi Kerja Guru

Sebagaimana terlihat pada tabel di atas, skor $F_{hit} = 7,953$ dengan sig. 0,002 < alpha 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model persamaan regresi ganda yang terbentuk $\hat{Y} = 0,375 + 0,361X_1 + 0,806X_2$ adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95%.

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap motivasi kerja guru. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru MIS Annur” telah teruji secara empiris dan dapat diterima dalam taraf kepercayaan 95% dengan besarnya hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi secara bersama dengan motivasi kerja guru sebesar 0,589.

E. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis korelasi sederhana ditemukan hubungan yang positif antara variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru di sekolah. Hal ini dapat dilihat berdasarkan besarnya korelasi antara X_1 dengan Y yaitu sebesar 0,394, sedangkan r_{tabel} N=33 pada taraf 5 % sebesar 0,344. Artinya, harga $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,394 > 0,344$), hal ini menunjukkan bahwa cukup signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru. Selanjutnya, diketahui harga t sebesar 2,385 dengan sig. 0,023 < alpha 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa persamaan arah garis regresi dapat dijadikan

sebagai alat prediksi untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja guru (Y) apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) diketahui.

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru dapat diterima dan teruji kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis korelasi sederhana ditemukan hubungan yang positif antara variabel pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru disekolah. Hal ini dapat dilihat berdasarkan besarnya korelasi sederhana antara X_2 dengan Y yaitu sebesar 0,476 sedangkan r_{tabel} $N=33$ pada taraf 5 % sebesar 0,344. Artinya, harga $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,476 > 0,344$). Hal ini menunjukkan bahwa cukup signifikan hubungan antara pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru. Selanjutnya, diketahui harga t sebesar 3,018 dengan $sig.$ $0,005 < \alpha 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa persamaan arah garis regresi dapat dijadikan sebagai alat prediksi untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja guru (Y) apabila pola komunikasi organisasi (X_2) diketahui.

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru dapat diterima dan teruji kebenarannya.

Dari analisis korelasi ganda ditemukan hubungan yang positif antara variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi secara bersama dengan motivasi kerja guru disekolah. Hal ini dapat dilihat berdasarkan besarnya korelasi ganda antara X_1 dan X_2 dengan Y yaitu sebesar 0,589 sedangkan r_{tabel} dengan $N=33$ taraf 5% sebesar 0,344. Artinya, harga $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,589 > 0,344$). Hal ini menunjukkan bahwa cukup signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru. Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji F dengan harga r_{hitung} 0,589 diperoleh $F_{hitung} = 7,953$ dengan $sig.$

0,002 < alpha 0,005. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru dapat diterima dan diuji kebenarannya.

F. Pembahasan hasil Penelitian

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Motivasi Kerja Guru

Dari hasil penelitian membuktikan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru. Hal ini membuktikan bahwa semakin disukai gaya kepemimpinan kepala madrasah maka akan mendukung terhadap peningkatan motivasi kerja guru di sekolah.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang cenderung demokratis dan diplomatis juga dianggap berhubungan dengan motivasi kerja guru. Kepemimpinan demokratis dan diplomatis yang diterapkan kepala madrasah mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja guru, gaya kepemimpinan ini selalu membuka kesempatan bagi guru untuk maju mengembangkan potensi yang dimilikinya dan tingkat kepercayaan guru terhadap kepala madrasah yang tinggi akan mengakibatkan guru mempunyai keinginan dan tekad yang kuat untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi sekolah.

Kepala madrasah yang mempunyai gaya kepemimpinan yang cenderung disukai oleh guru akan menciptakan motivasi yang tinggi bagi guru untuk melaksanakan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya dan dengan senang hati tanpa paksaan dari pihak manapun. Dalam bidang pendidikan kepemimpinan kepala madrasah yang cenderung berdasarkan kekayaan konseptual melalui karisma, stimulus intelektual dan inspirasi motivasi diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang visioner.

2. Hubungan Pola Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru

Dari hasil penelitian membuktikan adanya hubungan positif antara pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru. Hal ini membuktikan bahwa

semakin baik komunikasi organisasi maka akan mendukung terhadap peningkatan motivasi kerja guru di sekolah.

Keefektifan dan motivasi kerja guru sangat berhubungan dengan pola komunikasi organisasi yang ada. Pola komunikasi organisasi merupakan alat yang paling strategis dalam menjalankan berbagai kegiatan organisasi sehingga tugas pokok dan fungsinya dapat terlaksana dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Komunikasi organisasi yang baik dan sesuai antara atasan dan bawahan, bawahan dan atasan serta antara sesama bawahan diharapkan dapat memudahkan dan mempengaruhi personil dalam meningkatkan motivasi yang berujung pada pencapaian tujuan dan kinerja yang diharapkan, baik dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan di sekolah.

3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Pola Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru

Dari hasil penelitian membuktikan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru di sekolah. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik sikap guru terhadap perilaku kepala madrasah seperti supervisi akademik kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi maka akan mendukung terhadap baik dan meningkatnya motivasi kerja guru di sekolah.

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja bagi guru. Salah satunya adalah perilaku pemimpin yang senantiasa memperhatikan guru untuk dijadikan suatu kebijaksanaan diorganisasinya. Jika kepala madrasah mau mendengar dan menyerap ide-ide dari guru untuk mendesain pekerjaan dengan pola komunikasi organisasi yang baik maka akan menimbulkan motivasi yang tinggi bagi guru dalam menyelesaikan pekerjaannya di sekolah.

Secara singkat dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah yang cenderung demokratis dan diplomatis sangat baik diimplementasikan, terutama didukung dengan pola komunikasi organisasi yang baik dan sesuai di sekolah maka akan meningkatkan motivasi kerja guru. Dari

uraian di atas, maka gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi secara bersama-sama memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru.

G. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini sudah diupayakan agar sesuai prosedur karya ilmiah. Selama pelaksanaan penelitian ini, sampai diperolehnya hasil penelitian masih terdapat kekurangan dan kelemahan sebagai akibat keterbatasan yang ada, sehingga hasil yang diperoleh tidak sepenuhnya sesuai harapan. Adapun keterbatasan dan kelemahan yang terdapat dalam pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Pada pelaksanaan penelitian ini pembahasan dilakukan hanya berkenaan dengan faktor atau variabel yang berhubungan dengan motivasi kerja, yaitu variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan indikator yang terbatas. Padahal banyak faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja guru, sehingga diperlukan penelitian lanjutan yang lebih baik sehingga didapat pemahaman yang lebih komprehensif. Untuk mendapatkan ketiga data ini digunakan instrumen angket yang diberikan terhadap responden penelitian. Penelitian dengan menggunakan angket ini tentu memiliki keterbatasan terutama kejujuran responden dalam memberikan jawaban.
2. Peneliti tidak melakukan pengawasan secara langsung terhadap responden dalam mengisi angket sehingga data yang diberikan oleh responden belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data dan pengajuan hipotesis, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja guru di MIS Annur Medan Labuhan. Hal ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan kepala madrasah dan cenderung disukai oleh guru maka semakin meningkat motivasi kerja guru di sekolah.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara pola komunikasi organisasi dengan motivasi kerja guru di MIS Annur Medan Labuhan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi yang terjadi di dalam organisasi baik antara atasan dan bawahan, bawahan dan atasan atau sesama bawahan maka semakin meningkat motivasi kerja guru.
3. Terdapat hubungan yang signifikan dan berarti antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola organisasi komunikasi dengan motivasi kerja guru di MIS Annur Medan Labuhan dan berada pada kategori cukup dengan nilai hubungan yang diperoleh adalah 0,589 dengan level signifikan alpha sebesar 0,05. Semakin baik gaya kepemimpinan dan pola komunikasi organisasi semakin meningkat motivasi kerja guru di MIS Annur Medan Labuhan.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi penelitian dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yaitu dengan diterimanya hipotesis pertama, maka upaya untuk meningkatkan motivasi kerja guru adalah dengan meningkatkan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang sesuai dengan kebutuhan guru-guru. Kepala madrasah senantiasa harus menumbuhkan sikap yang baik dari guru dengan berupaya menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, pengawasan dan membuat kebijakan sesuai dengan kebutuhan guru dalam bekerja. Sebagai kepala madrasah hendaknya tidak membuat keputusan yang hanya menguntungkan atau memperhatikan kebutuhan pribadi maupun kelompoknya sendiri.

Dengan diterimanya hipotesis kedua, maka upaya untuk meningkatkan motivasi kerja guru adalah dengan menciptakan pola komunikasi organisasi yang sesuai dan menyenangkan serta kondusif. Upaya untuk menciptakan pola komunikasi organisasi yang menyenangkan dan kondusif adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung satu sama lainnya. Oleh karena itu diperlukan pendidikan singkat seperti pelatihan-pelatihan keguruan, cara berkomunikasi yang baik dan menyenangkan sehingga dapat menciptakan komunikasi yang kondusif antar anggota organisasi dan memberikan dukungan terhadap keharmonisan hubungan kerjasama di sekolah.

Dengan diterimanya hipotesis ketiga, maka upaya meningkatkan motivasi kerja adalah dengan meningkatkan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pola komunikasi organisasi dengan baik. Kemampuan guru dalam mengoptimalkan kerjanya tentu dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah. Semakin baik dan cenderung disukai gaya kepemimpinan kepala madrasah terutama dalam melakukan suatu kebijakan, pengarahan serta pengambilan keputusan yang tepat akan dapat menciptakan pola komunikasi yang baik dan harmonis sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja guru.

C. Saran

Berdasarkan uraian dalam simpulan dan implikasi hasil penelitian maka dapat diberikan beberapa saran antara lain:

1. Kepada kepala madrasah, dikarenakan secara teoritik dan hasil analisis empiris telah membenarkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah memiliki hubungan yang positif dengan motivasi kerja guru, hendaknya kepala madrasah meningkatkan gaya kepemimpinannya yang sesuai dengan kondisi dan situasi serta melakukan pengawasan yang baik kepada guru dalam melaksanakan tugas mengajar di sekolah.
2. Kepada guru, yakni berusaha meningkatkan kemampuan terutama kinerja dalam mengajar dan menciptakan komunikasi organisasi yang baik sehingga mendukung terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah dan keharmonisan hubungan antara sesama.
3. Bagi peneliti lain untuk meneliti berbagai variabel lain yang berkenaan dengan permasalahan penelitian ini sehingga memperoleh hasil penelitian yang lebih sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Alquran dan Terjemahan Departemen Agama RI, Bandung: Syamil Quran, 2007
- Arikunto, Suharsimi. *Evaluasi program pendidikan. Pedoman Teoritis Praktis bagi Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004
- _____. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006
- Athoillah, Anton. *Dasar Dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia, 2010
- Al-Ghazali, Muhammad Ibnu Muhammad Abu hamid. t.t. *Ihya' 'Ulumuddin* , jilid 1. Beirut : Darul Ma'rifah.
- Basri, Hasan. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia, 2014
- Bauer, Talya and Berrin Erdogan. *An Introduction to Organizational Behavior*. Chicago: The Case of Unnamed Publisher, 2012
- Danim, Sudarwan dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi, Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan* cet. 1. Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Daulay, Haidar Putra. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014
- Effendi, Onong Uchyana. *Hubungan Masyarakat, Suatu Studi Komunikasi*. Jakarta: LAN, 2003
- _____. *Ilmu, teori dan Filsafat komunikasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2003
- Engkoswara dan Aan komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001
- Gibson, Jane Whitney and Richard M. Hodgetts. *Organizational Communication: A managerial Perspective*. Newyork: Harper Collins Publishers, 1991
- Gregor, James Mac. *Leadership*. New York: Harper and Row, 2006
- Hamalik, Oemar. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003
- Hamzah B. Uno. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008
- Hasibuan, Malayu. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001

- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2012
- Idris, Jamaluddin. *Manajerial dan Manajemen*. Medan: Citapustaka Media Perintis, 2013
- Irianto, Agus. *Pendidikan Sebagai Investasi dalam Pembangunan Suatu Bangsa*. Jakarta: Kencana, 2011
- Kholil, Syukur. *Komunikasi Islam*. Bandung: Citapustaka Media, 2007
- Kristiadi. *Komunikasi*. Jakarta: LAN, 2005
- Muhammad bin Ismail Abu Abdullah Bukhari, *Shahih Bukhari*. Beirut: Dar Ibn Kasir, 1987
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007
- Oteng, Sutisna. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa, 2004
- Oxford Learners Dictionary, Oxford University Press, h. 81
- Pasolong, Harbani. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta, 2008
- Purba, Amir. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Medan: Pustaka Bangsa Press, 2006
- Purwanto, Ngalm. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya, 1990
- Puspwardoyo, S. *Strategi Kebudayaan*. Jakarta: Gramedia, 2007
- Riswandi. *Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Graha Ilmu, 2009
- Sardiman A.M. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014
- Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung : Pustaka Setia, 2014
- Santoso, Singgih. *Menguasai Statistik di Era Informasi dan SPSS*, Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2005
- Santrock, J.W. *Psikologi Pendidikan* Terj Tri Wibowo B.S. Jakarta: Kencana, 2011
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002
- Sedamayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2001
- Siagian, Sondang P. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara, 1989

- Sinamo, Jansen H. *Etos Kerja 21 Etos Kerja Profesional di Era Digital Global*. Jakarta: Institut Dharma Mahardika, 2002
- Sitorus, Masganti. *Metodologi Penelitian pendidikan Islam*. Medan: IAIN Press, 2011
- Sinambela, Lijan Poltak. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014
- Soewadji, Yusuf. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012
- Sudjana, Nana. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2010
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009
- _____, *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2015
- Sumantri, Muhammad Syarif. *Strategi Pembelajaran*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015
- Supranata, Sumarma. *Analisis, Validitas, Reliabilitas, dan Interpretasi Hasil Tes*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005
- Susanto, Phil Astrid. *Komunikasi dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Bina Cipta, 2002
- Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing, 2015
- Tahir, dkk. *Alquran*, h. 281
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Persada Cipta, 1989
- Tung, Khoe Yao. *Pembelajaran dan Perkembangan Belajar*. Jakarta: PT. Indeks, 2015
- Usman, Husaini. *Pengantar Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008
- Winardi. *Asas Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju, 2000
- Yusuf, Burhanuddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015
- Yusuf, A. Muri, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana, 2014
- Kumpulan Undang – Undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam Departemen Agama RI, 2007
- [Http://Jurnaledvokasi.files.wordpress.com](http://Jurnaledvokasi.files.wordpress.com)

